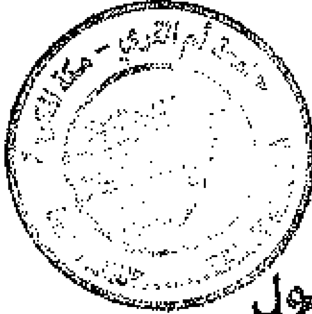
الجمهورية اليمنية

وزارة التعليـــم العالـــي

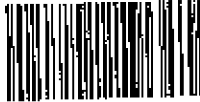
الجامعة الوطنية - تعز
عضو إتحاد الجامعات العربية
عضو إتحاد مجالس البحث العلمي العربية



كلية التربية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي



التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول
من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية
بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير
في الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد الطالب

حكمي بن علي بن سليمان السفياني

أشراف الأستاذ الدكتور

عبد الله بن أحمد الذيفاني

المشرف المساعد الأستاذ الدكتور

نايف بن حامد بن همام الشريف

للعام الدراسي : ١٤٢٥ / ١٤٢٦ هـ ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥م

مكه المكرمة / المملكة العربية السعودية

قال الله – سبحانه وتعالى– :

﴿ . . . رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل: من الآية١٩

قال الله – ﷻ – :

﴿ . . . إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ سورة هود: من الآية٨٨

قال رسول الله – ﷺ – :

﴿ اغتنم خمسًا قبل خمس ، حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، وفراغك قبل شُغلك ، وشبابك قبل هَرِمك وغناك قبل فقرك ﴾ . . رواه الحاكم(٣٠٦/٤)

شهادة المشرف العلمي

أشهد أن هذه الرسالة قد أنجزت تحت إشرافي بكافة مداخلها وارشحها

للمناقشة أمام هيئة التحكيم العلمية.

بهدف حصول الباحث على درجة الماجستير في مجال الإدارة التربوية

اسم المشرف/ الأستاذ الدكتور/ عبدالله احمد الذيفاني

التوقيع:

نوقشت هذه الرسالة العلمية وأجيزت بتاريخ: ٢/ ٨/ ٢٠٠٥م

رئيس وأعضاء لجنة المناقشة والحكم

١ـ الأستاذ الدكتور/عبدالله احمد الذيفاني مشرفاً ورئيساً

٢ـ الأستاذ الدكتور/ سلطان سعيد المخلافي عضواً

٣ـ الأستاذ الدكتور/ يحيى منصور بشر عضواً

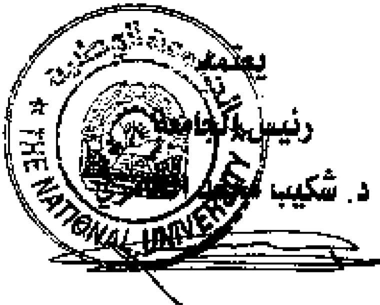
وقد تمت مراجعة الرسالة بعد استيفاء التعديلات من قبل

التوقيع

١ـ أ. د. عبدالله احمد الذيفاني المشرف على الرسالة ورئيس لجنة المناقشة والحكم.

التوقيع

٢ـ عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



يعتمد

رئيس الجامعة

د. شكيب

ملخص الدراسة

أهمية موضوع الدراسة:

الحمد لله وحده ، والصلاة والسلام على مَنْ لا نبي بعده ، وبعد ، تنبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية وظيفة التخطيط وهي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة ، يعتمد عليها نجاحها وبالتالي نجاح العملية التعليمية والتربوية بعامة ، فموضوع الدراسة (التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول – من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة)؛ لما للتخطيط من دور مهم وفعّال في تحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة ، وتفعيل دورها المهم في خدمة المجتمع ، وتنمية علاقاتها بالبيئة المحيطة بها.

وتأسيسًا على ذلك أجرى الباحث هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة (بنين) من خلال معرفة تفعيل مديري المدارس الثانوية (مجتمع الدراسة) لوظيفة التخطيط ، والجوانب المتعلقة بمواصفات وظيفة التخطيط ومراحله ومتطلباته التي يُبنى عليها، ومعرفة النمط الإداري المتبع في إدارة المدارس مجتمع الدراسة ، والتعرف على أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية ، وبالتالي الوصول إلى أنسب الأساليب الممكنة لمعالجة أبرز أوجه القصور ؛ بغية الوصول بالإدارة المدرسية إلى الأفضل – بمشيئة الله سبحانه وتعالى– وذلك بالإجابة على السؤال المحوري للدراسة : ما واقع التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة (بنين) ؟ ،والأسئلة المتفرعة منه.

منهجية الدراسة وأدواتها:

طبيعة هذه الدراسة حددت نوع المنهج الذي استخدمه الباحث وهو المنهج الوصفي ، لوصف المجتمع المدرسي متمثلاً في إدارته لذا حدد الباحث مجتمع الدراسة في مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة، كما حدد الباحث المحاور الرئيسة للدراسة بستة محاور هي:

١- المحور الأول : أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية ، وعدد عباراته (٨) عبارات.
٢- المحور الثاني : متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية ، وعدد عباراته (١٤) عبارة.
٣- المحور الثالث : عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية ، وعدد عباراته (١٠) عبارات.
٤- المحور الرابع : عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية ، وعدد عباراته (١٤) عبارة.
٥- المحور الخامس: أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية ، وعدد عباراته (٧) عبارات.
٦- المحور السادس :أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي ، وعدد عباراته (٩) عبارات.

وقام بتصميم أداة الدراسة(استبيان) لجمع المعلومات وتم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في كل من: كلية التربية بجامعة أم القرى ، وكلية المعلمين بالقنفذة ، وإدارة التطوير التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة،ملحق(٦) وكذلك تم التحقق من صدقه وثباته ،إذ اشتمل في صورته النهائية على المحاور السابقة وعباراتها البالغة(٦٢)عبارة وثمانية أسئلة بمقياسين (الممارسة – الواقع) و(الأهمية– المأمول) تم توزيعه على مجتمع الدراسة وهم مديرو المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة وعددهم (٥٠) مديرًا ، وبعد جمع المعلومات الميدانية للدراسة تم تفريغها في استمارات خاصة بالحاسب الآلي ثم معالجتها إحصائيًا (تكرارات ، متوسطات حسابية ، انحرافات معيارية) لتحليل المعلومات واستخراج النتائج .

٣- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة بمقياسيها الممارسة (الواقع) والأهمية (المأمول) إلى النتائج التالية :

١- أكدت استجابات مجتمع الدراسة على أهمية تحديد متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية والدور الذي تؤديه لإنجاح وظيفة التخطيط بمتوسط حسابي (٣٥,٣٩) في الممارسة (الواقع) وبمتوسط حسابي (٣٥,٨٦) في الأهمية (المأمول).
٢- أكدت استجابات مجتمع الدراسة بموافقتها على عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣١,٢٩) في الممارسة(الواقع) وبمتوسط حسابي (٣٥,٢٢) في الأهمية (المأمول).
٣- أكدت استجابات مجتمع الدراسة بموافقتها على عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٢٤,٦٩) في الممارسة (الواقع) وبمتوسط حسابي (٢٥,٨٢) في الأهمية (المأمول).
٤- أكدت استجابات مجتمع الدراسة على أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي بمتوسط حسابي (٢٢,٥) في الممارسة (الواقع) وبمتوسط حسابي (٢٣) في الأهمية (المأمول).
٥- أوضحت نتائج استجابات مجتمع الدراسة أن أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية متوسطة حيث حصلت على متوسط حسابي (٢١,٣١) في الممارسة (الواقع) وبمتوسط حسابي (٢١,٦٥) في الأهمية (المأمول).
٦- أوضحت استجابات مجتمع الدراسة أن أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية منخفضة بمتوسط حسابي (١٩,١٨) في

للممارسة (الواقع) وبمتوسط حسابي (١٩,٤٥) في الأهمية (المأمول) ٠

٧- أكدت استجابات مجتمع الدراسة أن وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية مكنت المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع ضمن اختصاصها ٠

٨- أكدت الدراسة أن هناك قصورًا في الإدارة المدرسية ناتج عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ،حيث أكد ذلك (٣٧) مديرًا من (٤٩) وبنسبة مئوية (٧٥,٥١%) ٠

٩- كشفت الدراسة أن النمط الإداري الأكثر شيوعًا في الإدارة المدرسية (مجتمع الدراسة) هو النمط الديمقراطي ، حيث أكد ذلك (٣٢) مديرًا من (٤٩) وبنسبة مئوية (٦٥,٣١ %) ٠

١٠- أوضحت الدراسة عددًا من الأساليب الممكنة لمعالجة أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ٠

٤- التوصيات والمقترحات :

وعلى ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومنها:

٢- إعطاء المعلمين في المرحلة الثانوية فرصًا حقيقية في إدارة شئون المدرسة لممارسة عملية التخطيط فعليًا ٠

٣- تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين في المرحلة الثانوية في ممارسة المشورة الفعلية في عملية التخطيط ٠

٤- اطلاع مديري المدارس الثانوية على الدراسات والبحوث الحديثة في مجال التخطيط التربوي ٠

٥- اطلاع المعلمين في المرحلة الثانوية على الدراسات والبحوث الحديثة في مجال التخطيط التربوي ٠

٦- مساهمة مديري المدارس الثانوية في تدوين ملاحظاتهم حول تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية ٠

٧- قيام مديري المدارس الثانوية ببعض الدراسات الميدانية ، أو المساعدة في إجرائها بناءً على ما يواجهونه من مشكلات إدارية وفنية ، وأثر تفعيل وظيفة التخطيط في حلها ٠

٨- إعطاء الفرصة الحقيقية لبعض أولياء الأمور في المشاركة الفعلية في عملية التخطيط التربوي ٠

٩- تنظيم دورات تدريبية في التخطيط التربوي لمديري المدارس الثانوية بالتنسيق بين الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وكلية التربية بجامعة أم القرى بالعاصمة المقدسة ٠

١٠-الاستفادة قدر الإمكان من إمكانيات البيئة المحيطة بالمدرسة في عملية التخطيط ٠

١١- حفز مديري المدارس الثانوية ومعلميها على مواصلة دراساتهم العُليا(ماجستير ودكتوراة) لما في ذلك من مردود إيجابي للارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية بعامة والإدارة المدرسية بخاصة٠

المقترحات:

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن موضوع (التخطيط في الإدارة المدرسية) موضوع له العديد من الجوانب التي تتطلب المزيد من الدراسة والبحث ، لذا فإن الباحث يقترح القيام بالدراسات التالية:

١- دراسة مماثلة لهذه الدراسة تُجرى على مدارس التعليم العام الحكومي بمراحله الثلاث في منطقة أخرى٠

٢- دراسة مماثلة لهذه الدراسة تُجرى على مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمراحله الثلاث بالعاصمة المقدسة٠

٣- دراسة مماثلة حول دور الإدارة المدرسية في تطوير وتنمية قدرات المعلمين الإدارية ٠

٤- دراسة مماثلة حول دور الإدارة المدرسية في تطوير المقررات الدراسية (المناهج الدراسية)٠

٥- دراسة مماثلة حول التخطيط المدرسي ومدى ممارسته في إدارة مدارسنا ٠

٦- دراسة مماثلة حول المعلم وممارسة دوره الإداري داخل المدرسة٠

٧- دراسة مماثلة حول نماذج مقترحة لخطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة٠

هذا والله أسأل التوفيق والسداد إنه نعم المجيب ٠

سبحان ربك رب العزة عما يصفون،وسلام على المرسلين،والحمد لله رب العالمين"

الباحث	المشرف	يعتمد / عميد الدراسات العُليا
حكمي بن علي السفياني	د٠ عبد الله بن أحمد الذيفاني	د٠ عبد الكريم سعيد

الإهـــداء

إلى والديَّ الكريمين اللذينِ ربياني طفــلاً ، وتعهــداني صــغيرًا ، ووجهاني شـــابًا ، وغرسا في نفسي حُبَّ العلم وطلبه،ولم تمهلهمـــا يـــدُ المنون لكي يريا ثمرة جهودهما. فإليهما أُهدي ثـــواب ونفع هذه الدراسة ، داعيًا الله- ســبحانه وتعالى - أن يتغمدهما بواسع مغفرته ، وأن يجمعني بهما في مستـــقر رحمته.

إلى مَنْ وقفت بجانبي ، وشـــاركـــتني آمالي وآلامي ، ووفرت لـــي أجواء الراحة والبحث ، إلى زوجتي الحبيبة- وفقها الله تعالى- إلى ما يحبه ويرضاه.

إلى أنجالي الأعزاء الذين تحملوا الكثير في سبيل هـــذه الدراســـة - وفقهم الله عز وجل - إلى كل ما يحبه ويرضاه .

إلى كل مَنْ علَّمني وأنار بصيرتي،وجاد عليَّ بكريم خُلُـــقه وعظـــيم فضله.

إلى كل مشرف تربوي أو إداري، إلى كل مدير مدرسة أو معلـــم أو مـــربٍ فاضلٍ أسهم أو يسهم في تربية وتعليم أبناء هذه الأرض الطاهرة ، وهذا الوطـــن وطني الحبيب الطيب المعطاء.

إلى كل مَنْ مَـــدَّ لي يـــد العون والمساعدة على بـــلـــورة أفكار هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود.

إلى كل طالب علمٍ يبتغي وجه الله -- سبحانه وتعـــالى- فـــي العِلْـــم والعـــمـــل أُهـــدي لهم جميعًا هذا الجهد المتواضع ، راجيًا مِنْ الله العلـــي القدير أن ينفع به إنه جواد سميع مجيب ....

الباحـــــث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، القائل في محكم التنزيل : ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ سورة إبراهيم :٧

وقال – عز من قائل – ﴿ هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلَّا الإِحْسَانُ ﴾ سورة الرحمن:٦٠

أحمده سبحانه وتعالى على عونه وتوفيقه لي بإتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام على أول مُعلِّم البشرية الخير،سيدنا ونبينا محمد بن عبد الله، القائل:

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس). سنن أبي داود (٤/٢٥٥).

وإنني بعد شكر الله – سبحانه وتعالى– يسرني ويسعدني أن أقدم جزيل شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي ومعلمي الفاضل المشرف على الرسالة سعادة الأستاذ الدكتور/ عبد الله بن أحمد الذيفاني على تفضله بقبول ومتابعة الإشراف على هذه الرسالة وإتمامها،فقد كان لسمو خلقه وحسن تعامله،ورحابة صدره،ومتابعته المستمرة أكبر الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

كما يسعدني ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل ، وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومعلمي الفاضل المشرف المتعاون سعادة الأستاذ الدكتور/ نايف بن حامد بن هَمَّام الشريف على تفضله بقبول ومتابعة الإشراف على هذه الرسالة وإتمامها،والذي كان لسمو خلقه وحسن تعامله ، ورحابة صدره ، ومتابعته الأخوية والذي لم أشعر منه – وبكل صدق وصراحة– بالحواجز الرسمية في تعامله الراقي والمهذب طيلة أيام الإشراف على الرسالة ، فكان لآرائه السديدة واستشاراته المفيدة،والذي لم يبخل علي بوقته وعلمه أثرٌ كبير في نفسي ، ودافع قوي لي في البحث والتقصي لإتمام هذا العمل.

والشكر موصول للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل من سعادة الأستاذ الدكتور/ سلطان سعيد المخلافي رئيس دائرة التطوير الأكاديمي بجامعة تعز وسعادة الأستاذ الدكتور/ يحيى منصور بشر عميد شئون الطلاب بجامعة إب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للجامعة الوطنية بمدينة تعز بالجمهورية اليمنية ممثلة في سعادة الأستاذ الدكتور/ عبد الكريم سعيد عميد الدراسات العليا.

والشكر موصول لسعادة الدكتور/ أبو فيصل جابر بن مبارك الشمراني الذي لم يبخل بجهوده ووقته – رغم ارتباطاته العملية – في تقديم العون والمشورة ومساعدتي في هذه الدراسة ، ولا يفوتني أن أشكر سعادة الأستاذ/ أبو خالد عبد الله بن معيوض المطرفي لما قدمه لي من آراء واستشارات علمية جليلة ، ومساعدة جمَّة في دراستي هذه .

فلهم جميعًا من الله تعالى جزيل الأجر والمثوبة. ومني خالص الدعاء لهم بالتوفيق والسداد

والشكر موصول للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ممثلة في مديري المدارس الثانوية التي أجريت عليها الدراسة لتعاونهم معي ولكل الإخوان والزملاء لما قدموه لي من عون ومساعدة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير خلقه سيدنا ونبينا محمد الأمين ، على آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

سبحان ربك رب العزة عما يصفون، وسلام على المرسلين،والحمد لله رب العالمين...

الباحث

حكمي بن علي بن سليمان السفياني

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

قائـــــمـــــة الـــمـــــلاحـــــق

الفصل الأول

منهجية الدراسة

أولا : **المنهجية:**

١- المقدمة.

٢- أهمية الدراسة.

٣- مشكلة الدراسة .

٤- أهداف الدراسة.

٥- أسئلة الدراسة.

٦- منهج الدراسة.

٧- حدود الدراسة.

٨- مصطلحات الدراسة.

ثانيا : **الدراسات السابقة.**

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً : المقدمة:

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي علَّم بالقلم ، علَّم الإنسان ما لم يعلم ، الحمد لله الذي هدانا إلى هذا ، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، الحمد لله الذي أمرنا بالعمل فقال عزَّ من قائل : ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ ([1])

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء وسيد المرسلين ، نبينا وسيدنا محمد بن عبد الله الأمين،الذي بعثه الله-ﷺ-رحمة للعالمين،وعلى آله وصحبه أجمعين ٠

لقد أدى تطور الفكر الفلسفي والإداري والتربوي إلى تغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وإلى اتساع في مجالها ، فلم تعد الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية العُليا، كالمحافظة على نظام المدرسة ،وحصر غياب وحضور الطلاب والعاملين في المدرسة ، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل داخل المدرسة؛ وصار العمل في الإدارة المدرسية تبعًا لذلك يتطلب جهدًا فكريًا وتنظيميًا كبيرًا ، لا يقوم به مدير المدرسة لوحده أو منفردًا قدر إتمامه من خلال فريق عمل واستيعابه لروح الفريق الواحد والعمل المؤسسي كما يتطلب تعاونًا مستمرًا ، وتفاعلاً إيجابيًا مع متطلبات العمل من كل أعضاء المدرسة (مدير ، وكيل ، مدرسين إداريين)٠

وتأسيساً على ذلك صار من أهداف الإدارة المدرسية ومن أهم ما ينبغي أن تهتم به في ضوء التطور النوعي في مهامها السعي إلى توفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، وتطوير المقررات الدراسية ، وتنمية المعلمين مهنيًا ، ورعاية الموهوبين ، وعلاج المتأخرين دراسيًا وتقديم ما يحتاج إليه الطلاب من خدمات، وإعداد

---

[1] - سورة التوبة آية (١٠٥)

برامج التوجيه والإرشاد ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها ، والاستـــفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية والتربوية، وفي خدمة السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع •

وحتى تحقق الإدارة المدرسية هذه الأهداف المرجوة منها:

(ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليـات فنيـة وتنظـيم للعلاقات الإنسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطًـا مـشتركًا ، وتقويمًا مستمرًا ، فالوظيفة الفكرية للمدرسة مشتركة بين المعلمين وجميع أطراف العملية التربوية وفي مقدمتهم مديري المدارس)([1])

(يجب على مدير المدرسة القيام بأداء جميع الأدوار المطلوبة منه بـشكل متوازن دون إغفال بعضهاوالتركيز على حساب الأدوار الأخرى) ([2])

ومما يساعد على ذلك بعد عون الله – ﷻ – وتوفيقـه التخطـيط الـسليم • والتخطيط هو أولى العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها•

ولتحقـق الإدارة المدرسـية الأهداف التربوية المطلوبة منها لابـد أن يكون التخطيط هو وسـيـلتها لذلك ، وإذا لم يكن مدير المدرســة على عِلْمٍ كافٍ بالتخطيط وأهميته فسيكون عمله عرضة للتعثر أو الفشل ، فالتخطيط يجعله يقوم بعمله دون ارتجـال أو عـشـوائية ، موزعًـا الأدوار ، مـسـتغلاً الأوقـات والإمكانات المادية والبشرية بما يحقق له ما يريده••

الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد على التخطيط، وتجعله أساسًـا لجميـع عملياتها وأنشطتها وتترجمه عمليًا من خلال خطة العمل المدرسي•

---

1 ـ محمد عبد الهادي عفيفي، أصول التربية الإسلامية – الأصول الفلسفية للتربية، الأنجلو ، القاهرة، ١٩٧٤م، ص (٣٨))

٢ـ عبد الرحمن أحمد الصائغ: مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، حولية كلية التربية ، جامعة قطر ١٤١٦هـ ،(١٢) ص (٢٨١ ، ٣٣٠)

(إن التخطيط عنصر أساسي للإدارة المدرسية والمدير معًا فكل مدرسة بحاجة إلى خطة تحشد جميع طاقات وقدرات العاملين فيها من أجل تحسين الخدمات التربوية التي تقدمها للجميع بصورة مستمرة ، ومن أسس نجاح المدرسة في تقديم هذه الخدمات أن تحتفظ بخطط واضحة تعينها على الوصول إلى أهدافها) ([1]).

الإدارة المدرسية تمثل المستوى الثالث من مستويات الإدارة التعليمية ،حيث يتمثل المستوى الأول في الإدارة التعليمية على المستوى القومي – وزارة التربية والتعليم– والمستوى الثاني في الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي – الإدارة العامة للتربية والتعليم للمنطقة،والمستوى الثالث في الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي– إدارة المدرسة– .ورغم إنها أصغر مستوى في الإدارة التعليمية إلا أنها أهم تشكيلات النظام التعليمي ؛ لأنها تتولى ترجمة وتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها ، وهي – أي الإدارة المدرسية– الوجه المباشر في مواجهة المجتمع لانتشارها في مختلف مناطقه ومحافظاته ومدنه ونواحيه وجهاته بل وحتى قراه ، في حضره في باديته في ريفه إذًا الإدارة المدرسية تتعامل يوميًا مع مختلف فئات المجتمع وشرائحه ؛ لأن الأسرة تودع أبناءها في مختلف المؤسسات التعليمية بجميع مراحل التعليم العام (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) وكذلك التعليم العالي وهم مطمئنون بل في منتهى الاطمئنان والسعادة لما يجري داخل هذه المؤسسات التعليمية بأنه لصالح أبنائهم في الحاضر والمستقبل – إن شاء الله–وبالتالي الصالح العام للمجتمع بأسره الذي ينشد الحفاظ على مقوماته،ويبحث عن تطوير منطلقاته إلى ما هو أفضل عن طريق التربية والتعليم التي تقود إلى التقدم والتطوروالرقي.

الإدارة المدرسية مثلها مثل أي إدارة شهدت تطورًا واتجاهًا جديدًا نحو أداء رسالتها التي أصبح محور عملها يدور حول التلميذ نفسه وتوفير وتسخير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه التلميذ ونموه الروحي والمعرفي

١- محمد موسى عقيلان : التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة ، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١٠هـ ، ص (٢٩٣)

والبدني والعقلي ، وتحسين العملية التعليمية التربوية بكاملها ، وبالتـــالي تحقيــق الأهداف العامة والخاصة.

ولتحقيق ما تقدم فلابد أن يكون للإدارة المدرســية خطــط وبرامج تربوية متعددة مشتملة على مشروعات وبرامج تربوية تنموية ..

ولا يخفى على كثير من أفراد المجتمع أهمية المسئولية الملقاة علــى عــاتق المدرسة ممثلة في إدارتها، وعظم الدور الذي تؤديه تجاه المجتمع وهذا الــدور يتطلب تخطيطاً جيدًا و دقيقًا ، وإعدادًا جيدًا للبرامج التربويــة ســـواءً تـــلك البرامج الخاصة بالطلاب أم تلك البرامــج الخاصة بتنمية العلاقات بين المدرســة والبيئة المحيطة بها أو المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة وبالتالي تستطيع المدرسة أن تؤدي دورها المهم بكل ثقة واقتدار

وفي الختام كل هــذا دفــع الباحــث إلــى اختيــار الكتابــة عــن التــخطــيط في الإدارة المدرسية ، من حيث الواقع ، والامتداد بالدراســة إلــى المأمول عبر التمعن بالنظر في الواقع من خلال التنقيب عــن تفاصــيل الواقــع والكيفية التي يمكن أن تعالج الواقع ، وتحقق انتقالاً نوعيّــا بــالإدارة المدرســية بالمملكة العربية الســعودية كإدارة حديثة تستعمل التخطيط وتعتمد عليه في كــل خطوات الإدارة المدرسية وقراراتهــا وتحقيق التطوير اللازم ، والذي ينبغــي أن يأخذ طريقه إلى رؤية الإدارة المدرسية وخططها في ظل الرؤية الأوسع والأشمل للدولة والمجتمع ..

والله أســأل التوفيق والعون والســــــــداد ...

ثانيا : أهمية الدراســـة :

تظهر أهمية الدراسة من كونها مساهمة علمية لمناقشة وظيفة مهمـــة جـــدًا مـــن وظائف الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرســـية بصفة خاصة وهي وظيفة (التخطيط) وأهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التخطيط لتحقيق أهداف المدرســـة ســـواءً العامـــة أو الخاصة ، وتفاعلها مع المجتمع الواقعة فيه ، والبيئة المحيطة بها من خـــلال الخطـــط والبرامــــج التي تعدها المدرســـة ممثلة في إدارتها لخدمة هذا المجتمـــع ، وتنميـــة العلاقة بهذه البيئة المحيطة بالمدرسة ، وقيام المدرسة بدورها المهم في حدود الإمكانات المتوفرة لها . نتائج هذه الدراســـة ســـتكون – بإذن الله – ذات فائدة للقـــائمين علـــى الإدارة المدرســـية كالمعلمين وأولـــيـــاء الأمور والإداريين...

وستعطينا انطباعًا واضحًا عن واقع التخطيط في الإدارة المدرسية ..

ثالثًا : مشكلة الدراســـة :

تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها:

من خلال الدراسات والبحوث التي اطلع عليها الباحث والتـــي تناولـــت الإدارة المدرسية وأشـــارت إلى وجود جوانب قصور فـــي الإدارة المدرســية ، وإن الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية لم ترتفع إلى المستوى المتوقع لها.

ورغم أن الآراء تباينت في تحديد الأسباب إلا أن التخطيط المدرسي ظهر واحدًا من أهم الأســباب من حيث الممارســـة الواقعية للتخطيط في تســيير مهـــام وأعمـــال الإدارة المدرســـية ، على الـــرغم من الجهود الواضحة والكبيرة التي تبـــذلها وزارة التربية والتعليم وأجهزتها لتطوير الإدارة المدرســـية والارتقاء بخدماتها فـــي ســـــياق العلاقة العضوية بين المدرسة والتنمية، وخاصة تنمية الموارد البشرية .

وانطلاقًا من تعريف التخطيط في أبســط صوره وهو: **معرفة ما يراد مـــنْ أعمال مستقبلية ، وكيفية القيام بها،وما يحتاج إليه من إمكانات مادية وبشـــرية؛ ليتم تنفيذها ؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.**

أتضح للباحث سؤال محوري هو :

ما واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرســـية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة (بنين) ؟

رابعًا: أهداف الدراسة :

إن الباحث يحاول جاهدًا الوصول إلى الأهداف التالية:

١- التعرف على واقع التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة.

٢- بيان أهمية دور الإدارة المدرسية في تفعيل وظيفة التخطيط التربوي في إدارة المدرسة في المدارس مجتمع الدراسة.

٣- التعرف على النمط الإداري الذي تنتهجه الإدارة المدرسية في المدارس مجتمع الدراسة.

٤- التعرف على أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط في المدارس عينة الدراسة.

٥- محاولة الوصول إلى الأساليب الممكنة لمعالجة أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط.

خامسًا : أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها صيغت أسئلة الدراسة المتفرعة عن السؤال المحوري للدراسة وهي :

١- ما درجة الممارسة لواقع المتغيرات والعوامل المؤثرة على وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟

٢- ما درجة أهمية المتغيرات والعوامل المؤثرة على وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟

٣- هل تتبع الإدارة المدرسية نمطًا إداريًا محددًا ؟وما النمط الإداري الأكثر ممارسة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟

٤- ما أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟

٥- أي الدورات التدريبية قبل وأثناء العمل التحق بها مديرو المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟ وما مدى الاستفادة منها؟

سادسًا: منهج الدراسة :

إن البحث في التربية له طابعه الخاص المتميز عن غيره من التخصصات و العلوم الأخرى ، وطبيعة البحث في كثير من الأحيان تحدد نوع المنهج الذي يستخدمه الباحث ، وبالنسبة لهذه الدراسة فإنها تعتمد بالأساس على المنهج الوصفي ؛ وهو المنهج المناسب للموضوعات التربوية. و يقوم على وصف الحالات والمواقف المتغيرة ويفسرها ويحدد العلاقات بين الوقائع والاتجاهات المختلفة ، وأُستُخدِم هذا المنهج لوصف المجتمع المدرسي المثالي متمثلاً في إدارته...

سابعًا : حدود الدراســــــة :

ستقتصر الدراسة على معرفة آراء مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة من خلال الأدوار المناطة بهم٠

أ- **الحدود الموضوعية:**

التـــخـــطيط في الإدارة المدرســـية بين الواقـــع والمـــأمـــــول

من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام

الحكومي بالعاصمة المقدسة٠

ب- **الحدود المكانية:**

العاصمة المقدسة – مكة المكرمة-٠

طبقت الدراســـة على مديـــري المدارس الثــــــانوية

بالتـــعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة٠٠

ج- **الحدود الزمانية:**

خلال العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦هـــ - ٢٠٠٤/٢٠٠٥م

ثامنًا : مصطلحات الدراســــة:

في هذه الدراسة عدد من المصطلحات عَــرّفها الباحث تعريفًا إجرائيًا.

١- **الإدارة المدرسية:**

جميع الجهود والنشاطات التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة،والذي يتكون من المدير ومســاعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها ، وبما يــتمشـــى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

٢- **التخطيط المدرسي:**

هو العنصر الحيوي للسياسة العامة للمدرســة إذا أُتيحــتْ للمدرســة الإحصائيات التي تتكون منها دعامة التخطيط ، وتتكشف فيها المفارقــات التـــي تدعو إلى التعديل في المناهج والكتب ، ويظهر من تطبيقاتها نتائج التجريب .

٣- **مدير المدرسة الثانوية:**

هو ذلك الشخص التربوي المعيّن رسميًا من قبل إدارة التربية والتعليم ليكون مســئولاً عن جميع جوانب العمل المدرســي الإداري والفني في المدرسة واتخاذ الإجراءات المناســبة في حــدود صلاحياته لتحقــيــق الأهــداف التي تــســعى المدرسة لتحقيقها.

٤- **الــــمـــدرســــــة:**

تلك المؤسسة التربوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم ، والتي تُعنى بالتعليم العام بالعاصمة المقدسة .

ثانيًا : الدراسات السابقة :

قام الباحث بقراءة وتحليل مجموعة من الدراسات التي تم الحصول عليها والتي تناولت جانب من الجوانب التي لها علاقة بهذه الدراسة ألا وهو جانب التخطيط ، موضحًا النتائج المختلفة التي توصلت إليها تلك الدراسات ، والتي قد تفيد الدراسة الحالية وتدعمها.

وقد قسمها الباحث إلى دراسات محلية ، وعربية ، وأجنبية.

أولاً : الدراسات المحلية:

دراسة المنيع والعبيدي (١٩٨١م) بعنوان (دراسة تحليلة للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية) ..

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أعمال مدير المدرسة وكيف يوزعها وما هو الوقت الذي يفضل أن يقضيه في كل مجال من مجالات العمل الإداري والفني؟ طبقت أداة الدراسة (استبانة) ووزعت على أفراد العينة من المديرين الملتحقين بالدورات التدريبية في كل من كلية التربية بجامعة الرياض سابقًا- جامعةالملك سعود حاليًا-وقد مثلت جميع مناطق المملكة العربية السعودية ، وقد شارك في الدورة (١٢٩) مديرًا من أصل (١٣٨) مديرًا مشاركًا يمثلون جميع مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية..ولعل من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١) أن مديري المدارس في المراحل الثلاث يصرفون نسبة كبيرة من الوقت في الأعمال الروتينية(الكتابية الإدارية) حيث بلغت عند مديري مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية(٧. ١٣%) من الوقت الكلي.

٢) أن عمل المدير يتحول تدريجيا إلى شيء معقد وصعب كلما تعقدت الحياة الاجتماعية والمدير ذو الخبرة الجيدة لابد أن يسعى إلى زيادة قدرته على القيام بواجباته.

وهذا يتطلب الاستمرار في تطوير كفاءته الإدارية ؛ حتى يظل في مستوى متطلبات المهنة .

دراسة أميرة الغامدي (١٤١١هـ)بعنوان(الدور المثالي والرسمي والواقعي لمدير المدرسة الثانوية) ..

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور مديرة المدرسة الثانوية مقارنة بما نصت عليه التعاميم الصادرة عن الرئاسة العامة لتعليم البنات واللائحة الداخلية لتنظيم المرحلة الثانوية من جانب،والدور الذي ينبغي القيام به في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية من جانب آخر . ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أدوات البحث التالية: (تحليل المحتوى ،الملاحظة الطبيعية،الاستبانة).ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١) أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم المدرسي،والتنشئة الاجتماعية، والإشراف على المباني .

٢) ممارستهن تجاه البرنامج التربوي،وإحداث التجديد والتطوير، وتنمية العلاقات الإنسانية تأتي في مرتبة أدنى من الأهمية .

دراسة الشلاشي (١٤١٣هـ) بعنوان (مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية) ..

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة، وأهمية المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية ، والمهام الإدارية لموجهي الإدارة المدرسية ، والمهام الإدارية لموجهي المواد الدراسية .

ومقارنة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمهام الإدارية لموجهي الإدارة المدرسية، ومقارنة المهام الفنية لمديري المدارس الثانوية بالمهام الإدارية لموجهي المواد الدراسية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١) أكثر المهام الإدارية ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية هي :

أ- متابعة الالتزام بالسلوك العام داخل المدرسة.

ب- متابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي.

ج- متابعة إعداد الجداول الدراسية.

د- احترام شخصيات العاملين بالثقة في قدراتهم.

هـ- إرساء علاقات جيدة بين العاملين في المدرسة.

و- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.

أما أقلها ممارسة فهي الاهتمام بالتربية الصحية للتلاميذ ، وكتابة تقرير شامل يوضح واقع المدرسة.

٢) أكثر المهام الفنية ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية هي:

أ- متابعة أعمال لجان الاختبارات.

ب- الإشراف على توزيع المعلمين للمناهج الدراسية.

ج- متابعة تنفيذ التعليمات الخاصة بالتعديلات في المناهج الدراسية.

د- متابعة المستوى التحصيلي للطلاب .

أما أقلها ممارسة فهي المشاركة في تقويم المناهج الدراسية ، وتشجيع المعلمين على البحث العلمي التربوي الهادف ، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتقديم دروس نموذجية..

دراسة الحبيب(١٤١٤هـ) بعنوان(واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض).

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسية قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بغية التعرف على وجهة نظرهم حول طبيعة التخطيط المدرسي القائم فعليًا وما ينبغي أن يكون عليه .

وتكونت عينة الدراسة من(٤٤)مديرًا و(٦٢)مديرة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

١) ضعف إدراك أفراد العينة للتسلسل العلمي لمراحل التخطيط ، ولأولويات عناصره.

٢) ضعف بشكل عام في إدراك المديرين والمديرات لما ينبغي أن يكون عليه التخطيط المدرسي.

٣) ضعف في إدراك أفراد العينة بشكل صحيح ما يرغبون ممارسته.

٤) افتقار أفراد العينة للمعلومات والمهارات الضرورية للتخيط السليم.

٥) وجود أثر لبعض متغيرات الدراسة على إجابات المديرين والمديرات مثل: (المؤهل العلمي ، والدورات التدريبية).

دراسة الصائغ (١٤١٦هـ) بعنوان (مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة)..

وكان هدف الدراسة تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير المدرسة لهذه الأدوار،وتكونت فقرات المقياس في صورتها النهائية من (٦٠) فقرة تغطي (٦) ستة أبعاد تمثل الأدوار المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة الحديثة وهي : (الدور القيادي ، والدور الإداري الإشرافي والدور التقويمي ، والدور التخطيطي ، والدور الإنساني).

دراسة عرقسوس (١٤٠٥هـ) بعنوان (التخطيط للأنشطة غير الصفية في المدارس الثانوية للبنين بمنطقة مكة المكرمة)..

حاول الباحث من خلالها معرفة كيف يتم التخطيط للنشاط غير الصفي في المدارس الثانوية ، وتنظيم وتوجيه الطلاب إليه ، بالإضافة إلى معرفة مدى تنوع ذلك النشاط ، وما هي المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية فيما يتعلق به؟

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

١) نشوء بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق ومتابعة الأنشطة غير الصفية نتيجة عدم وجود التخطيط السليم لها ، وعدم حسن التنظيم والتوجيه إليها.

دراســـة الســـواط (١٤١٦هـــ) بعنوان (وجهة نظر مـــديري المدارس والمسئولين عن الاختبارات في إدارة التعليم بمنطقة الطائف عن إدارة الاختبارات المدرسية ، تخطيطها وتنظيمها) ٠٠

هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد الأسلوب الإداري الأفضل في تخطيط وتنظيم إدارة أعمال الاختبارات المدرسية من خلال وجهات نظر مديري المدارس المتوسطة والثانوية والمسئولين عن الاختبارات في إدارة التعلـيم بمنطقـة الطـائف ، وكذلك هدفت الدراسة إلى تقديم الأسلوب الإداري الأفضل في تخطيطها وتنظيمها حيث استخدم الباحث استبانة ، وقد توصل الباحث من دراسته إلى وجود متوسـطات مرتفعة لدرجة موافقة مجتمع الدراسة عن كل أسلوب إداري أفضل في تخطيط وتنظيم أعمـال الاختبارات٠

ثانيًا : الدراسات العربية:

دراسة صلاح (١٩٨٥م في الشمراني ١٤٢٠هـ ص٣٤) بعنوان(تقـويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن)٠حيث أجريـت الدراسـة بهدف تـقويم أداء مديري المدارس الـثـانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن ، كمـا يراه المديرون والمديرات ، ومديرو التربية والتعليم ومساعدوهم والمعلمون والمعلمات، وقد تناولت الدراسة تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات التخطيط والتقـويم والعمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا والأعمال الكتابية ، والعمل مع الطلبة ، والعمل مع المجتمع المحلي٠

وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي للنسب المئوية لمدى ممارسـة المـديرين للأعمال الكتابية والإدارية حسب كافة تقديرات المجموعات المشـتركة في التقويم هو أعلى متوسط ، في حين بلغ المتوسط في مجال تحسين المناهج(٧٠ ٧%) وفي مجـال العمل مع المجتمع المحلي (٢٠ ١٠%) وفي مجال التقويم (٧٠ ١٠%) وفـــي مجـال التخطيط (٥٠ ١٢%)٠

دراسة الشبلي(١٩٩٢م في الشمراني ١٤٢٠هـــ ص٣٢) بعنـوان (فـــهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ، ودرجة ممارسـتهم لهـا فـــي مجال عملهم)٠٠

كان الهدف منها معرفة درجة فهم مدير التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي وممارستهم لها،وبينت نتائج الدراسة أن متوسطات تقديرات فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي

أعلى من متوسطات تقديرات العاملين معهم لممارسة هؤلاء المديرين لهذه العملية في جميع المجالات.

وأوضحت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم المدرين وممارستهم تعزى إلى المؤهل الجامعي أو الدبلوم التربوي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة..

دراسة إسماعيل (١٩٩٥م في الشمراني ١٤٢٠هـ ص٣١) بعنوان : (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمّان لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها)..هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمّان لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها في مجالات العمل التالية: الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية ،تحسين المناهج وتطويرها، شئون الطلبة،العمل مع المعلم وتنميته مهنيًا،الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة.. استخدم الباحث استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٥٤) مديرًا ومديرة و(٢٧٠) معلمًا ومعلمة ومن نتائج هذه الدراسة:

١- أن متوسطات تحقق ممارسات عمليات التخطيط التربوي في جميع مجالات الدراسة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على السواء ..

٢- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس لمستوى ممارستهم لعمليات التخطيط التربوي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي تعزى إلى المؤهل أو الجنس أو عدد سنوات الخبرة.

دراسة حمادنه (١٩٩٧م في الشمراني ١٤٢٠هـ ص٣١)بعنوان: (تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم)..

هدف هذه الدراسة الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية لصعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في محافظة أربد - الأردن - عينة تكونت من(٢٩١) مديرًا ومديرة ، واستخدم الباحث
استبانة مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على المجالات التالية:صعوبات إعداد الخطة، صعوبات إقرار الخطة صعوبات تنفيذ الخطة، صعوبات متابعة وتقويم الخطة .. وبينت الدراسة أن الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس مرتبة كالتالي: صعوبات تنفيذ الخطة ، صعوبات إعداد الخطة ، صعوبات إقرار الخطة ، صعوبات متابعة وتقويم الخطة .
كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الإناث حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة الإدارية حول الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة.

ثالثًا : الدراسات الأجنبية:

دراسة Ogunsaju (١٩٨٠م في حمادنة ١٩٩٧م في الشمراني١٤٢٠هـ ص٣٥) عنوانها (تحليل طرق وخطوات التخطيط التربوي المستخدم في ولاية(Ogun) في نيجيريا)..

هدفت الدراسة إلى تحليل نموذج مقبول للتخطيط التربوي في الدول النامية ، وتحليل واختبار طرق وخطوات التخطيط التربوي المستخدمة في وزارة التربية

ومقارنة ومغايرة النموذج المقبول للتخطيط التربوي مع طرق وخطوات التخطيط التربوي المستخدم في ولاية (أوجن) Ogun بالإضافة إلى تطوير نموذج جديد للتخطيط التربوي ليكون عمليًا وفعالاً واقتصاديًا لمستقبل التخطيط التربوي في الولاية.ومن نتائج هذه الدراسة :

١- لا يوجد خطة منفصلة خاصة بولاية أوجن ، إذ يوجد خطط ضمن الإطار العام للسياسة الوطنية.

٢- التخطيط التربوي يطبق بشكل غير مكتمل إذ يعزى ذلك إلى النقص في التقنية المناسبة في الولاية وعدم توفير الكفايات المهنية من الموظفين وكذلك نقص الحاجة المالية لإكمال مشاريعها.

دراسة Norris(١٩٨٤م في حمادنة١٩٩٧م في الشمراني١٤٢٠هـ ص٣٦)عنوانها(دليل المخططين الجُدُد) كان هدفها وضع خطوط إرشادية للهيئة الإدارية الذين عينوا حديثًا في وظيفة التخطيط، ويقدم الباحث توجيهات لتقييم الموقف وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وإطار التحليل وظيفة المخططين،وحاجات المؤسسة ، وأنشطة التخطيط وعين الباحث مراجع ضرورية للمخطط ،وخريطة ببلوغرافية لحقل التخطيط.

واستنتج الباحث عشرة أخطاء على المخططين يجب تجنبها منها :

١- تبني قرار غير مدروس بشكل نقدي تحليلي لعملية تخطيط ملائمة لجهة أخرى.

٢- افترض أن جميع العمليات التخطيطية واضحة ومفهومة.

٣- توسيع إطار المؤسسة.

٤- تبديد الوقت.

٥- استغراق فترة طويلة قبل البدء في التنفيذ.

٦- البدء بتشكيل جمعية للتخطيط أول خطوة.

دراسة Fleitman (١٩٨٠م في إسماعيل ١٩٩٥م في الشمراني ١٤٢٠هـ ص٣٦)عنوان(الإداري التربوي كمخطط) أشارت هذه الدراسة إلى ضرورة التزام الإداري التربوي بعملية التخطيط كجزء مهم من نشاطاته الإدارية اليومية؛ نظرًا لأهمية التخطيط في خدمة العمل التربوي بطرق مختلفة، بالإضافة إلى ضرورة صياغة مجموعة من الخطط الهادفة والموجهة لعملية التخطيط التربوي تعمل كوثائق يستفيد منها الإداري التربوي ، وتجعل عملية التخطيط التربوي مألوفة لديه ويعرف كيف يستخدمها في جميع مجالات عمله،كما أشارت الدراسة إلى أن التخطيط عملية عقلانية وذا سلوك رشيد ، فهو- التخطيط- يقدم لمتخذ القرار المعلومات الضرورية حول المتغيرات والحالات الخاصة التي تؤثر في موقف معين،بالإضافة إلى إعداد البدائل الصحيحة للنظام التربوي، وبسبب طبيعة التخطيط النظامية فقد ظهر مستقلاً عن المهام الإدارية الأخرى مثل:التوجيه والضبط بالإضافة إلى كونه جزءًا من القيادة وعملية صنع القرار.

وقد أشـــار الباحث إلى نموذج لعملية التخطيط الذي تم تطويره بتعريف المشكلة وتحليل ما يحيط بها، وصياغة الأهداف العامة والخاصة مع استراتيجيات الحل (البدائل) وتنفيذ الخطة وتقويمها٠

دراسة Howell (١٩٨١م في إسـماعيل١٩٩٥م فـي الـشمراني ١٤٢٠هـــ ص٣٧) هدفت إلى تحديد عمل مـديري المدرسـة الابتدائيـة ، والمتوسـطة ، والثانوية، توصل الباحث إلى أن مديري المدارس يمارسون دورهم الإداري أكثر من دورهم الفني ، ففي المدارس الابتدائية سجل المديرون أنهم يقضون (٤٠%) من وقـتهم وعملهم في ساعات مكتبية إدارية ، و(١٠%) في التخطيط،و(١٠%) في القيادة التعليمية و(١٠%) في تقويم المعلمـين ، و (٣٠%) فـي أعمـال أخرى٠٠٠

وقفة مع الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح عدم وجود دراسة خاصة تتحدث عن واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ، غير أنها ناقشت العديد من الجوانب المتعلقة بوظيفة التخطيط ، حيث ركزت مجموعة منها على : التخطيط وأهميته بصفة عامة ولمدير المدرسـة بـصفة خاصـة ، سـواءً الـنظري منها أو الميداني ٠ فالدراسات النظرية التي ركزت على التخطيط هي :

دراسة(Fleitman) (١٩٨٠م) ، دراسة (Norris) (١٩٨٤م)٠

بينما كانت الدراسة الميدانية التي ركزت على ذلك الجانب رغم الاختلاف بينها في المكان والعينة والاتفاق في المنهج والأداة هي :

دراسة الحبيب (١٤١٤هـ) ، ودراسة حمادنه (١٩٩٧م) ، ودراسة الشبلي (١٩٩٢م) ٠ ودراسة(Ogunsaju) (١٩٨٠م)٠٠

وما ذلك التركيز على التخطيط إلا لأهميته لمدير المدرسة من خلال إعداد خطة العمل المدرسي السنوية والتي تعتبر الترجمة الفعلية لوظيفة التخطيط،وبقدر ما تُعطَى وظيفة التخطيط من الأهمية تكون الخطة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة لها٠ وبالرغم من ذلك فقد أوضحت العديد من تلك الدراسات أن الممارسة الفعلية لوظيفة التخطيط لدى مديري المدارس غير مرضية وأن الأولوية تُعْطَى لوظائف أخرى (عمليات أخرى)٠

كما أوضحت دراسة الحبيب (١٤١٤هـ) ، ودراسة المنيع والعبيدي (١٩٨١م) ودراسة الغامدي(١٤١١هـ) ودراسة الشلاشي(١٤١٣هـ)، ودراسة(Howell) (١٩٨١م)٠ ودراسة الصائغ (١٤١٦هـ)٠

وفيما يتعلق بمجالات العمل التي تُبنى عليها خطة العمل المدرسي السنوية نجد أن بعض الدراسات أفردت الحديث عن مجال واحد من تلك المجالات مثل :

دراسة عرقسوس (١٤٠٥هـ) كانت عن مجال النشاط المدرسي ٠

ودراسة السواط (١٤١٦هـ) وكانت عن مجال الاختبارات٠٠بينما كانت بعض الدراسات تتحدث عن مجالات أخرى كأهداف فرعية لها مثل: دراسة الغامدي (١٤١١هـ) حيث تطرقت لمجال الإشراف على المباني المدرسية،ودراسة الشلاشي (١٤١٣هـ) التي تطرقت لمجال تطوير المعلمين والمناهج بالإضافة إلى الاختبارات ٠

ودراسة إسماعيل (١٩٩٥م) حيث تحدثت عن مجال تحسين المناهج وتطويرها ، وشئون الطلبة وتنمية المعلمين ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، ودراسة صلاح(١٩٨٥م) التي تطرقت إلى مجال تطوير المنهج والمعلمين أيضًا ٠

وامتدادًا لتلك الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى للاستفادة مما سبق ذكره في الدراسات السابقة لتحقيق هدفها بمعرفة واقع التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ، ومدى تفعيل مديري المدارس الثانوية لوظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية٠٠
بهذا تكون الدراسة جمعت شتات الموضوع حول واقع التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ٠٠

والأمل يحدو الباحث أن تكون كبيرة الفائدة في نتائجها وتوصياتها لتساهم في الوصول بالإدارة المدرسية إلى الأفضل من خلال اطلاع مديري المدارس الثانوية ، والمعنيين بالعملية التربوية والتعليمية عليها إذا دعت الحاجة لذلك ٠٠

١- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة:

١. معظم الدراسات كانت عامة في موضوعها الإداري .

٢. لا توجد دراسة خاصة تتحدث عن وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية .

٣. الدراسات التي تعرضت للتخطيط تحدثت عنه بصفة عامة ، ولمدير المدرسة بصفة خاصة .

٤. معظم الدراسات ركزت على مدير المدرسة فقط .

٥. معظم الدراسات ركزت على الواقع دون المستقبل والمأمول .

٦. لم تقدم الدراسات السابقة حلاً لمشكلة مستويات الإدارة في التربية والتعليم والخلط الحاصل بينها .

٧. لم تتم أي من هذه الدراسات في مجال التخطيط المدرسي الثانوي في العاصمة المقدسة .

٢- نقاط الاستفادة والاتفاق :

١. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في اختيار المرحلة الثانوية لدراسة التخطيط المدرسي فيها ، نظراً لأهمية المرحلة .

٢. مهدت الدراسات السابقة في نتائجها لتخصيص هذه الدراسة في موضوعها .

٣. أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض نتائجها التي توصلت إليها حول دور المدير في الإدارة المدرسية .

٤. أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض طرق الدراسة الميدانية وبناء الاستبانة .

٣- ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

١. محاولة فك الخلط الحاصل بين مستويات الإدارة في التربية والتعليم (التربوية – التعليمية – المدرسية) .

٢. تناول أوجه التخطيط الكاملة في المدرسة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة

٣. التركيز على الواقع والمأمول معاً .

٤. تخصيص العاصمة المقدسة بالدراسة .

٥. الحديث عن الإدارة المدرسية بمعناها الشامل دون الاقتصار على معناها المقتصر على المدير .

٦. المساهمة في الوصول بالإدارة المدرسية لمرحلة متقدمة من التعاون والممارسة الفاعلة لعملية التخطيط داخل المدارس الثانوية الحكومية بالعاصمة المقدسة .

٧. فتح المجال لدراسات مماثلة ومتكاملة عن تعليم البنات بالعاصمة المقدسة .

٨. فتح المجال لدراسات مماثلة عن التعليم الأهلي والخاص بالعاصمة المقدسة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

سبحان ربك رب العزة عما يصفون ، وسلام على المرسلين ،

والحمد لله رب العالمين ،،،،،،،

الفصل الثاني

الإطـــار النظري:

١- المبحث الأول:

مفهوم الإدارة ومراحل تطورها.

أ – تعريف الإدارة لغة واصطلاحًا.

ب- الإدارة العلمية.

ج- الإدارة البيروقراطية.

د- مدرسة العلاقات الإنسانية.

هـ-المدرسة السلوكية.

و-بعض النظريات والمدارس الحديثة.

٢- المبحث الثاني:

مستويات الإدارة في التربية والتعليم:

١ – **الإدارة التربوية :**

(المفهوم ، المهام ، الخصائص).

٢- **الإدارة التعليمية :**

(المفهوم ، المهام ، الخصائص).

٣- **الإدارة المدرسية :**

(المفهوم ، المهام ، الخصائص).

٤- العلاقة بين المستويات الثلاثة.

٥- مدير المدرسة ، الوصف العام، الصفات والمهام .

المبحث الثالث:

الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

المبحث الرابع : التخطيط ويشمل:

١- مفهوم التخطيط .
٢- تعريف التخطيط.
٣- أهمية التخطيط .
٤- أنواع التخطيط.
٥- مستويات التخطيط.
٦- مبادئ التخطيط.
٧- مراحل التخطيط.

المبحث الخامس :

التخطيط في الإسلام.

المبحث السادس :

التخطيط في التربية والتعليم ويشمل :

١- التخطيط التربوي . (المفهوم ، العلاقة)

٢- التخطيط التعليمي . (المفهوم ، العلاقة)

٣- التخطيط المدرسي . (المفهوم ، العلاقة)

٤- **الخطة التعليمية:**

أ - المفهوم .

ب- مراحل البناء وشروطه.

٥- **التخطيط المدرسي :**

أ - مفهومه.

ب- حدوده.

ج- أهميته وفوائده للنظام التعليمي وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة ومراحل تطورها:

مفهوم الإدارة:

تعريف الإدارة في اللغة:

جاء في المحيط : أَدَارَ يُدِيرُ أدِرْ إدَارةً ، وأداره على الأمر: جعله يُعنى به.وأدار الرأيَ: قلبه على وجوهه المختلفة.وأدار التجارة ونحوها: تعاطاها وتولّى أمرها قال تعالى: ﴿ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلاَّ تَكْتُبُوهَا ﴾ [البقرة /٢٨٢]. وأدار الشركة: صار مديراً لها.وأدار وجهه عنه: انصرف عنه وأهمله.وأدار دفةَ الحديث: قام بتوزيع الحديثُ بين المتحدثين([1]).

وتستخدم كلمة " إدارة " في آداب اللغة العربية كترجمة لكلمة: (Management) وأحياناً أخرى لكلمة (Administration) ([2])

تعريف الإدارة اصطلاحاً:

من الملاحظ أن مصطلح " الإدارة " من المصطلحات التي حظيت بالكثير من التعريفات ، ذلك كونها علم قد تفرع إلى كل العلوم والمناحي الحياتية الأخرى ، وأصبح لابد منه في إدارة وتسيير كافة المؤسسات والهيئات على اختلاف مناشطها ، لذلك لا نعجب عندما نجد لكل نشاط تعريفه الخاص لـ " الإدارة " على أنها في مجملها لا تخرج عن قاعدة واحدة تكاد تجمعها وهي أن " الإدارة علم وفن يهتم بالوصول لأحسن أداء في العمل المقصود "

وباستعراض تعريفات الإدارة نجد أن " فردريك تايلور" (١٨٥٦ – ١٩١٥م) يعرفها بأنها«التعريف الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفا الطرق وأرخصها »([3])

---

1 - المعاجم العربية : معجم المحيط ، موسوعة المعاجم العربية الإلكترونية ، إصدار عجيب على شبكة المعلومات : www. lexicons.ajeeb.com

2 - أحمد رشيد : الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية ، مؤسسة عكاظ ، جدة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨١م . ص١

3 - علي السلمي : الإدارة العلمية ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٧٠م . ص١٥

ويعرفها رائد الإدارة الحديثة " هنري فايول " (١٨٤١ – ١٩٢٥م) قائلاً « أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب »[1]

ويعرف كل من " كونتز " و " أودونيل " الإدارة بأنها« وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم »[2]

ويرى فريق من علماء الإدارة بأن التعريف العلمي للإدارة هو: « توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة » ويرى فريق آخر أن الإدارة هي « النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وآلات ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف »[3]

ويعرفها " تشستر برنارد " (أحد علماء الإدارة البارزين) بأنها :

« ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته »[4]

وتعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها « العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه »

كما تعرف بأنها « الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية»[5]

ويرى " فيفنر" أن الإدارة « نشاط أو عملية تتعلق أساسا بوسائل بلوغ أهداف معينة » ويعرفها بعض العلماء بأنها « تنظيم نشاط بشري جماعي هادف »[6]

ونخلص من هذه التعريفات إلى استنتاج يجمعها ، إذ نرى أنها في مجملها تؤكد على الآتي :

١. الإدارة عمل جماعي .

٢. الإدارة تهدف إلى الوصول للأداء الأمثل في مؤسساتها .

---

1 ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتاب الأردني ، الطبعة الرابعة ، ١٩٩٤م . ص ١٣

2 ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق . ص ١٣

3 ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، الجزء الأول ، مطابع سحر ، جدة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٢م . ص١٠

4 ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق. ص ١٣

5 ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ١١/١ .

6 ـ محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ،دار العلم ، جدة (د – ت) ص ٢٤

٣. الإدارة نشاط مميز وهادف ومنظم .

٤. الإدارة نشاط علمي يستمد قوته من أسس وقواعد تمتاز بالمرونة .

٥. الإدارة تجمع بين العلم والفن .

وهنا يمكننا أن نستخلص تعريفاً للإدارة ، إذ نرى بأنها « علم منظم يجمع بين الخبرة وجودة تنفيذها معتبراً بأهمية المشاركة الفاعلة والعلاقات الإنسانية للوصول للجودة المثالية في نشاط المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة »

تطور الإدارة ومناهجها ومدارسها الأساسية :

لا يشك أحد أن الإدارة معروفة منذ فجر التاريخ ، وأن تاريخها مرتبط بتاريخ الحياة ، وليس معنى هذا أنها عُرفت كعلم مع البداية البشرية ، ولكنها عُرفت كفطرة يحتاج إليها الإنسان في إدارة وتنظيم حياته وضبط أمورها . وقد عُرفت نماذج إدارية رائعة وعالية الجودة في تاريخ البشرية القديم ، كتلك التي نراها في حضارات الشرق القديمة ، وحضارات الفرس والروم ،والتي إن دلت على شيء فإنما تدل على اهتمام هؤلاء القدماء بإدارة وتنظيم دولهم وحياتهم بصورة ما بقيت معالمها إلى اليوم تدل على حجم ومقدار الدقة التي وصلوا إليها .

أما الإدارة بمفهومها الحديث ومعطياتها ومدارسها ومناهجها ، فهي وليدة العصر الحديث ، ويمكن تحديدها مع نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ، حيث ظهرت «المدرسة الكلاسيكية أولى مدارس الإدارة ، وهي مدرسة تشتمل على اتجاهين فكريين هما الإدارة العلمية والبيروقراطية ». ([1]).«ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية ... إلى جوار مدارس أخرى كمدرسة النظم الاجتماعية واتجاه النظم في دراسة الإدارة وغيرها» ([2]).

[1] أنظر تفصيل هذا التقسيم : فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ص٣٢

[2] محمد نور الدين عبد الرزاق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ص ١٢

١. الإدارة العلمية :

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور (١٨٥٦ – ١٩١٥م) وكان يعمل مهندسًا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد .

وقد لاحظ تيلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيدان ([1]):

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل ، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى .

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي([2]) :

- التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها .
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء .
- إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال .
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الإدارة والعمال ، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ .

---

[1] ـ محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ص١٥

[2] ـ شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨١م ص٤٧٠

- مشاركة العمال ماليا في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال) .
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف ، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر .

وكان من أعلام هذه المدرسة "هنرى فايول " (١٨٤١ – ١٩٢٥) الذي كان يعمل مهندسا بإحدى شركات المناجم بفرنسا ، وقد أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة وقام بنشر كتاب له في الإدارة عام ١٩١٦ بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) .

وقد ابرز " فايول " وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتامين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة [1].

ووضع " فايول" أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف ، وهي[2] :

١. تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف الحصول على قدر اكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل .
٢. السلطة والمسئولية : السلطة في نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية .
٣. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء .

[1] ـ فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٣٦-٣٨
[2] ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، ، مرجع سابق ، ١/ ٥٧-٦٠ .

٤. وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
٥. وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد .
٦. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .
٧. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة .
٨. المركزية : ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع .
٩. تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .
١٠. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل .
١١. الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .
١٢. ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة .
١٣. المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار .
١٤. روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي .

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية ، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية ، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء ، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى .

٢. الإدارة البيروقراطية:

كان " ماكس وبر " (١٨٦٤ – ١٩٢٠) عالم الاجتماع الألماني من أهم علماء هذه المدرسة ، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذجه الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي ، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني غير المرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة .

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعقد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها . فمن ناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد ، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا في منتهى الصعوبة ، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين . وفى ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا ، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية([1]) .

ويتضح مما سبق أن البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الأداء والتقييم ، فهي ضرورة لجميع التنظيمات الكبيرة الحجم

وإذا أمكن تحويل المثالية إلى واقع فإنها تصبح أفضل شكل تنظيمي ممكن ، لكن الذي يحدث عادة هو التمادي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفي بها ، ومع طول الوقت تعود العاملون على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات ، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين ، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور .

---

[1] ـ أنظر : فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٤٥-٥٠ .

٣. مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها " والتون مايو" (١٨٨٠ – ١٩٤٩ م) بمصانع الهوثورن ، بشركة ويسترن إلكتريك ، ما بين عامي ١٩٢٤ و ١٩٣٢ م، ثم شاركه فيها فيما بعد "ماري فوليت" و "هربرت سيمون" [١]

وكان هدف هذه التجارب في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال .

وأسفرت نتائج هذه التجارب والدراسات عن الآتي[٢] :

١. السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسة المحددة للكفاية الإنتاجية،
٢. الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية،
٣. التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل ، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل .
٤. الإدارة الديمقراطية : أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع .

ولقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير نظرية التنظيم والإدارة حيث قدمت لنا التحليل العلمي الصحيح للإمكانات السيكولوجية للأفراد حتى يمكن الارتفاع بروحهم المعنوية وما يحققه من آثار بناءة تتمثل في الارتفاع بالكفاية الإنتاجية وذلك بغرض توفير الظروف المادية الحسنة للعمل والأجور والحوافز المناسبة والمعقولة[٣] .

---

[1] - أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، الجزء الأول ، ص ٦٧ – ٦٨ . خميس السيد إسماعيل : السلوك الإداري ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨١ م . ص٤١-٤٥ .

[2] - فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الادارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥١ . أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ١/ ٦٧-٦٩

[3] - محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص٢١

٤. المدرسة السلوكية:

ظهرت هذه المدرسة في أواخر الخمسينات من القرن العشرين ، ويعتبر ظهورها امتدادًا لمدخل العلاقات الإنسانية ، وقد ركزت علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات ، وقد أعتمد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلي ثلاثة مستويات([١]):

المستوي الأول : يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوي الثاني : يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة .

المستوي الثالث : يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل .

وقد ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة . فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال ، تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين ، وتساعدهم على فهم السلوك الإنساني وسلوك الجماعات ([٢])

ومن الانتقادات التي وجهت للمدرسة السلوكية أنها أهملت الجوانب الأخرى في ضوء تركيزها على الجانب الإنساني .

كما أنها في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية

كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني ([٣]).

---

[1] ـ خميس السيد إسماعيل : السلوك الإداري ، مرجع سابق ،ص٤٦

[2] ـ فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ،ص٥٣

[3] ـ فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ،ص٥٤

تعتبر هذه النظريات التي عرضنا لها من أهم المدارس التي ساهمت في نمو الإدارة وكان لها جهد بارز في نشأة وتنظيم علم الإدارة ، وعلى الرغم من أن هذه النظريات قد تبعها العديد من النظريات الأخرى التي تستدرك عليها عيوبها وتحاول إصلاحها ، إلاَّ أنها بقيت موضع التنفيذ في الكثير من المؤسسات والمنشآت حتى عصرنا الحديث .

وقد ظهرت نظريات ومدارس حديثة كان أهمها :

١. **مدرسة النظم:**

مدرسة النظم صاحبة نظرية من نظريات الإدارة الحديثة ، وترى هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي علي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها ، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل . ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعي لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها .

وبناءً على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ، ومهمة الإدارة في هذه النظرية هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها علي البقاء . ([1])

وقد استطاعت نظرية النظم أن توضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة ، وجذب الانتباه إلي ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي . ولكن لم تقدم طرق محددة لحل مشاكل الإدارة ، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد والعمومية . وقد ترتب علي ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقيا في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات .

---

[1] ـ خميس السيد إسماعيل : السلوك الاداري ، مرجع سابق ، ص٥٠ . فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٥-٥٦ .

٢. المدرسة الشرطية أو الموقفية أو الظرفية:

امتد تأثير نظرية النظم إلي ما يسمي بالمدخل الشرطي في الإدارة ، ويقوم علي أساس انه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة ، أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق علي كل المشروعات .

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية و التطبيق و بالتالي تساعد علي زيادة حجم المعرفة الإدارية.

ويعتمد المدخل الشرطي أساسا على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهها المدير ، ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية .

ولقد وُجِّهَتْ انتقادات إلى المدرسة الظرفية في الإدارة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية ، ولكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال ([1]).

٣. مدرسة علم الإدارة (حركة المجددين):

تسمى بحركة المجددين ، كما تسمى بمدرسة بحوث العمليات . ظهرت هذه المدرسة تقييماً لمدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين ، وقد تركّز نقدهم لمدرسة العلاقات الإنسانية في فشلها عمليًا في رفع كفاءة الإنتاج في الصناعة إلى الدرجة التي كانت متوقعة منها ، لذلك تحول تفكير الباحثين بصورة جادة إلى وضع نظرية في الإدارة ، ولقد ركّز أنصار هذه المدرسة على الجانب العملي (الفني) في ممارسة الإدارة أكثر

[1] ـ أنظر : شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، مرجع سابق ، ص٤٨٢ . فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٧ .

مـــن تركيزهم على الجانب النظري ، لذلك تجدهم يعتبرون الإدارة فـن مـن الفنون يمكن تعلمه عن طريق الممارسة العملية ([1]).

ركز رواد هذه المدرسة على المدير كعنصر مهم في عملية الإدارة لـذلك نجد " وليام نيومان " أحد رواد هذه المدرسة يعرف الإدارة بأنها « العملية الخاصة بتوجيه وقيادة ورقابة المجهودات البشرية لمجموعة من الأفراد تجاه تحقيق هدف مشترك »([2])

وتدور محاولات رواد هذه المدرسة نحو الوصول بالإدارة إلى مـا يـشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى . وتركز مناقشاتهم على الجوانب الإدارية في عمل المدير . ([3])

«وعلى الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلاّ أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ، ومع ذلك فإن هذه المدرسة لم تهمل المشاكل السلوكية . ويمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتهـا بصورة وصفية . ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق»([4]) .

الصفات العامة للإدارة العلمية الحديثة

تتصف الإدارة العلمية الحديثة بمجموعة صفات تحدد ماهيتهـا وأبعادهـا العامة ([5]):

١. أنها ذات طابع إنساني : لأنه لما كانت الإدارة العلميـة نـشاطًا بـشريًا جماعيًاء فإن قوام هذا النشاط هو السلوك الاجتماعي لأفـراده ، أي أنهـا تنظيم إنساني وليست تنظيمًا آليا .

---

[1] ـ أنظر :محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٢١ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٤ـ٥٥ . شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، مرجع سابق ، ص٤٩٢ .

[2] ـ أنظر : شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، مرجع سابق ، ص٤٩٢ .

[3] ـ أنظر :محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

[4] ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٥.

[5] ـ أنظر :محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٢٥.

٢. الصفة الاجتماعية التعاونية : وذلك لأن النشاط الإنساني هدفه تحقيق مصالح مشتركة لأفراد الجماعة ،أياً كانت صورتها، وتحقيق هذه المصالح المشتركة يتطلب وجود علاقات تعاونية بين أفراد هذه الجماعة .

٣. أنها ذات صفة فنية علمية : أي أنها تجري وفق أصول علمية وأساليب فنية يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وفي أقصر وقت .

الإدارة علم وفن:

دار جدل واسع في الأوساط العلمية حول كون الإدارة علم أم فن ، أم علم وفن . وانتهى هذا الجدل إلى القول بأن الإدارة « لا تعتبر علماً فقط ، بل هي فن بقدر ما هي علم ، حيث أن رجل الإدارة يجب أن يكون ملماً بأصول ومبادئ الإدارة العلمية ، وأن تتوافر فيه أيضاً خبرة خاصة أو مهارات خاصة تكنيكية وتطبيقية حتى يستطيع أن يطبق هذه المبادئ والأصول فيؤدي أعماله بكفاءة وفاعلية»([1])

« إن أكثر أنواع الفنون فعالية هو الذي يقوم على فهم العلم الذي يعتمد عليه ذلك أن العلم والفن لا يعتبران بديلاً لبعضهما وإنما يكمل كل منهما الآخر »([2]) أي أن مجرد طرح التساؤل حول الإدارة كونها علم أو فن هو في حد ذاته خروج عن إطار السؤال العلمي ،إذ ليسا بديلين ،بل كل واحد منهما يكمل الآخر .

والإدارة كعلم هي « مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد ».([3])

والإدارة كفن هي « مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية» ([4]).

ويستخلص الباحث هنا تعريفاً في ضوء هذا العرض يجمع بين الفن والعلم في تعريف الإدارة ، فيعرفها على أنها « مجموعة من القوانين والمبادئ والأسس والنظريات الخاصة بالقيادة والتوجيه يقوم على تنفيذها قائد يحمل مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات العملية في المجالات المختلفة »

---

[1] ـ روجر فالك : مهنة الإدارة ، هل هي فن أو مهنة ، ترجمة / السيد وفائي ، القاهرة ، ١٩٦٧م، ص٧-٩

[2] ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار الشروق ، جدة الطبعة الثانية ، ١٤٠٩هـ ص١٩

[3] ـ محمد إسماعيل شحاتة : الإدارة الحديثة ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٩٠م . ص١٨

[4] ـ محمد إسماعيل شحاتة : الإدارة الحديثة . مرجع سابق ، ص١٩

المبحث الثاني

مستويات الإدارة في التربية والتعليم:

عندما نريد أن نحدد مستويات أي مفهوم أو محتوى ، فنحن غالبًا ما نبدأ من العام إلى الخاص ، ويعتبر هذا التقسيم من العام إلى الخاص فاعلاً في رسم صورة للتفريعات الثانوية عن الأصل . وبتطبيق هذا التقسيم على الإدارة في التربية والتعليم سنجد أن المفهوم العام الذي يتفرع عنه الخاص هو الإدارة التربوية التي تتفرع عن الإدارة العامة ، وعنها تتفرع الإدارة التعليمية في الدرجة الثانية ، ثم الإدارة المدرسية في الدرجة الثالثة . على أننا في الحقيقة وجدنا خلطاً بين هذه المستويات ، حيث يتعامل البعض معها على أنها واحد،إذ نجد أن بعض الباحثين–مثلاً – يستعمل عبارة الإدارة التربوية والتعليمية بالتبادل على أنهما واحد ([1])، والبعض الآخر يبادل بين الإدارة التعليمية والمدرسية ([2])، وأحياناً بين التربوية والمدرسية([3]) باعتبارهما يؤديان لمفهوم واحد . كما يتعامل معها البعض على أساس أنها إدارة واحدة تسمى بالإدارة التعليمية ، ولكن لها ثلاث مستويات([4]) : الإدارة على المستوى القومي(ديوان الوزارة) ، والإدارة على المستوى الإقليمي (مديريات التعليم) ، والإدارة على مستوى الوحدة المدرسية . وهو بهذا يرى أن الأولى تمثل الإدارة التربوية لأنها تحمل استراتيجيات التربية على المستوى القومي عموماً ، والثانية تمثل إدارة التعليم لأنها تختص بتوجيه وحدات تعليمية أقل في المستوى وتأخذ تعليماتها التعليمية عن إدارة أعلى تقوم بتخطيط منهجي قومي ، بينما يمثل المستوى الثالث الإدارة المدرسية .

من هنا نجد أننا في حاجة لبيان هذه المستويات لإيضاح المفهوم والخصائص حول كل مستوى وبيان الاختلاف بينها .

---

1 ـ أنظر على سبيل المثال : هاشم بكر حريري : الإدارة التربوية ،، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة ، الطبعة الأولى ، ١٤٢٠هـ ص٣٣ (حيث يبادل المؤلف بين الإدارة التربوية والتعليمية باعتبارهما مصطلح واحد).

2 ـ أنظر على سبيل المثال : هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠١م . ص١٦.

3 ـ أنظر على سبيل المثال : طه الحاج إلياس : الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها – وظائفها – نظرياتها ، مكتبة الأقصى ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٤هـ . ص ١٠

4 ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص٨٣ (بتصرف)

أولاً : الإدارة التربوية :

أ- مفهوم الإدارة التربوية:

من الواضح أن الإدارة التربوية هي فرع من فروع الإدارة العامة ، غير أنها « تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة التربوية تشتقها من طبيعة التربية والتعليم التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، إذ أن الإدارة التربوية تعمل باستمرار مع العنصر البشري ومن أجله » ([1]) ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العامة مع كل المعطيات الحياتية، تقتصر الإدارة التربوية على تحقيق أهداف معينة في نطاق الاستثمار البشري ، فتوجه طاقاتها وتشتق خصائصها من خلال هذه الأهداف السامية .

وباعتبار هذا تُعرف الإدارة التربوية بأنها « العملية التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لمنطلقاته الفكرية ومتغيراته السياسية والاقتصادية والاجتماعية، سعياً لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم » ([2])

وهذه الأهداف بالطبع هي أسمى أهداف الأمة التي تسعى لتحقيقها في مسيرة الرقي لكل مجتمع إنساني . ولهذا نجد أن الإدارة التربوية تحرص في صياغتها لأهدافها على هوية الأمة ومنهجها وخطها العام ، ومن هذا المنطلق يعرفها عبد العال (٢٠٠٣م) بأنها « فن إدارة العملية التربوية التعليمية بما يتوافق وأصول المجتمع وعقيدته ومنهجيته »([3])

كما يعرفها أيضاً بأنها « الإدارة التي تعني بوضع منهجية التربية والتعليم في المجتمع ، وتقوم بتوجيه وإدارة كافة الجهود المختصة لتحقيق هذه المنهجية وفق أهدافها السامية النبيلة » ([4]) وذلك باعتبار أن أهداف التربية في جميع المجتمعات هي أهداف سامية نبيلة .

ويرى مطاوع (١٤٠٩هـ) أن الإدارة التربوية هي السلطة التي تمتلكها وزارة التربية والتعليم (أو المعارف، أياً كان المسمى) في التخطيط للتعليم في

---

[1] - فريز محمود الشلعوط : نظريات في الإدارة التربوية ، مكتبة الراشد ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٤٢٣هـ . ص ٤٥
[2] - هاشم بكر حريري : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٣٣
[3] - خالد السيد عبد العال: الإدارة التربوية ، مكتبة العلوم والتربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣م . ص٣٦
[4] - خالد السيد عبد العال: الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٣٦

الدولة ([1]). وهو بهذا يختزل المفهوم في كونه وظيفة ذات مستوى أعلى يوكل إليها التخطيط الشامل للتعليم على مستوى الدولة ويتمثل ذلك – من وجهة نظره – في الوزارة وديوانها ولجانها التخطيطية والجهات التخطيطية التابعة لها مباشرة كالمجلس الأعلى للتعليم ، ومجلس تطوير المناهج ولجنة سياسة التعليم وغيرها .

ولعلنا نجد أن هذه التعريفات – السابقة – لا تختلف مع هذه الرؤية الأخيرة ، إذ أنها تحدد مفهوم الإدارة التربوية في أنها سلطة إدارية عُليا تختص بإدارة وتوجيه التربية والتعليم على المستوى القومي أو المجتمعي .

وهي – أي الإدارة التربوية – من واقع هذه التعريفات ليست منفصلة عن المجتمع الذي تعمل فيه ، إنما تنطلق تخطيطاتها من منطلق أهداف المجتمع ومنهجيته ، فهي في المجتمعات الرأسمالية تخطط على أساس وطبيعة سياسة المجتمع الرأسمالي ، وفي المجتمعات الشيوعية تخطط من منطلق مبادئ وأصول الشيوعية ، وفي المجتمعات الدينية تخطط من منطلق وأسس العقائد التي تعتقد بها وهكذا . مع مراعاتها لكافة المعطيات المجتمعية الأخرى من اجتماعية وسياسية واقتصادية وغيرها .

ولكننا في بحثنا عن هوية مفهوم الإدارة التربوية نجد أن هذا المفهوم قد أخذ العديد من التعريفات التي خلطت بينه وبين الإدارة التعليمية والمدرسية فتجد الحاج إلياس (١٤٠٤هـ) يعرفها بأنها « توجيه الأمور المتعلقة بشئون المدرسة كافة بضمنها الأمور المتعلقة بإدارة الأعمال وتبريرها وضبطها ما دامت كل شؤون المدرسة تجري وفق الأهداف التربوية »([2])

بل ويفصل ما التبس من هذا التعريف ليؤكد بأنه يريد بالإدارة التربوية إدارة المدرسة فيعرفها مرة أخرى بأنها « اختيار موظفي المدرسة كافة وتنسيق أعمال منتسبي المدرسة الآخرين كالطلاب وأعضاء مجالس الآباء والمعلمين وتوجيهها وذلك عند تكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة

---

[1] ـ انظر : إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص٨٥

[2] ـ طه الحاج إلياس : الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها – وظائفها – نظرياتها ، مكتبة الأقصى ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٠

وتنفيذها وتحسينها حيث يعتبر الناس والسياسة التربوية وتحقيق الأهداف التربوية الصحيحة عناصر رئيسية للإدارة التربوية »([1])

ويرى أحمد إبراهيم (٢٠٠٢م) أن الإدارة التربوية لا وجود لها ، بمعنى أن هناك الإدارة التعليمية التي تقوم محلها ، وهي التي تتفرع عن الإدارة العامة مباشرة، وتتفرع الإدارة المدرسية عنها بالتالي دون وجود للإدارة التربوية ، وهو في سياق عرضه يرى أن الإدارة التعليمية والتربوية إدارة واحدة ([2]).

وربطًا مع هذه التعريفات ، وبالأخذ في الاعتبار أن الإدارة التربوية هي الجهة الأعلى في التخطيط للتربية والتعليم على المستوى العام ، يخلص الباحث لتعريف الإدارة التربوية بأنها « الجهة الأعلى التي تهتم بتخطيط وإدارة التربية والتعليم في المجتمع وفق أسس وأصول الإدارة العامة، و معتبرة بالسياسة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه وسعيًا لتحقيق أهدافه التربوية والتعليمية »

وفي الحقيقة فإن هذا التعريف لا يضيف للتعريفات السابقة جديد ، غير أنه يجمع معطياتها ونقاطها الأساسية في تعريف واحد يشملها جميعًا لتصبح الإدارة التربوية الجهة الأعلى التي يكلفها المجتمع بالتخطيط والتنظيم للتربية والتعليم ووضع الاستراتيجيات وصياغتها في ضوء أهدافه ونظام حياته ومنهجه العام ، وأخذاً بالمبادئ العلمية والأصول الفنية للإدارة .

<u>ب- مهام الإدارة التربوية:</u>

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نحصر مهام ومسئوليات الإدارة التربوية كالتالي :

١- وضع سياسة التربية والتعليم في المجتمع .
٢- تخطيط التربية والتعليم في المجتمع .
٣- تحقيق أهداف المجتمع التربوية والتعليمية
٤- التطوير المستمر للعملية التربوية والتعليمية لتتماشى مع حاجات المجتمع المتنامية .

---

[1] - طه الحاج إلياس : الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها - وظائفها - نظرياتها ، مرجع سابق ، ص ١٠

[2] - أنظر : أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢م . ص١٣ .

٥- ضبط وإدارة العملية التعليمية في المستويات الفرعية (الأقل).

ويُفصّل مطاوع (١٤٠٩هـ) في هذه المهام والمسئوليات كالتالي([1]) :

١. وضع السياسة العامة للتعليم وبصفة خاصة : السلم التعليمي والخطط الدراسية والمناهج ، وتخطيط القبول في مراحل التعليم ، وسياسة المباني
٢. إعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة بالتعاون مع الإدارات العامة للمراحل والنوعيات التعليمية ، ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات .
٣. تنسيق مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بهدف توفير الخدمة التعليمية الأساسية .
٤. حساب المؤشرات التربوية عن طريق الربط بين الإحصاءات العامة ، وخاصة بيانات السكان ، وبين الإحصاءات التعليمية .
٥. إعداد خطة البعثات الداخلية والخارجية والمنح الدراسية بالتنسيق مع قطاعات الوزارة وأجهزتها والإدارة العامة للبعثات ووزارة الخارجية وتنفيذ إجراءاتها .
٦. العمل على تطوير الخطة والمناهج الدراسية بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة والمجتمع والعصر ، وذلك من خلال مجلس مستشاري المواد .
٧. إعداد المواصفات والضمانات التي تكفل سلامة تأليف الكتاب المدرسي وفحصه ومراجعته وإخراجه .
٨. تخطيط أساليب التقويم الخاصة بالتلاميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفني والعملية التعليمية في المادة وما يتصل بها ، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمراحل والإدارات التعليمية المعنية .
٩. وضع سياسة محو الأمية وتعليم الكبار .

ويرى " حريري " (١٤٢٠هـ) أن وظائف ومهام الإدارة التربوية هي ذاتها مهام الإدارة العامة : القيادة – التخطيط – التنظيم – الاتصال – اتخاذ القرار –

[1] - إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص٨٥

التقويم ([1]). والواضح أن المقصود هو الجوانب الإدارية للإدارة التربوية ، وليست النواحي الفنية الخاصة بالعملية التربوية ،والمنطلقة من واقع التخصص في المجال التعليمي بما تمليه الأهداف التي يتم التخطيط لها .

ج – خصائص الإدارة التربوية:

تتلخص أهم خصائص الإدارة التربوية في النقاط التالية ([2]):

١. أهميتها الحيوية : فالإدارة التربوية تقوم بتنفيذ السياسة التربوية والأهداف العامة للتربية والتعليم المنبثقة من فلسفة الدولة وسياستها ،والإدارة التربوية تعمل بأسلوب دينامي لتطوير أجهزتها لتحقيق ما اتفق عليه من أهداف تصب في مصلحة الوطن .

٢. صلتها الوثيقة بالمجتمع : فالإدارة التربوية تعمل على ربط المجتمع بالمؤسسات التعليمية ، من جهة تفعيل دور هذه المؤسسات في المجتمع وإشراك المجتمع في صناعة برامجها وقراراتها بطرق مختلفة .

٣. تعقد الوظائف والفعاليات : الإنسان هو أهم مدخلات الإدارة التربوية أما باقي المدخلات فما وجدت إلاّ لخدمة هذا الإنسان . لذلك تحتاج الإدارة التربوية لقيادات تربوية مؤهلة لتحقيق أهداف مؤسساتها .

٤. حاجتها للتأهيل التربوي والمهني : ينبغي النظر إلى الإدارة التربوية بوصفها عملية ذات ثلاثة أبعاد : معرفي فكري ، وأدائي فني ، واجتماعي إنساني ، فهي تتطلب الفكر والعلم والمعرفة في كل ما يتصل بمحتواها وطرائقها وأهدافها ، كما تتطلب الكفاية العلمية وإتقان المهارات الأدائية والتنظيمية و الفكرية والعقلية اللازمة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والرقابة والمتابعة والتطوير ، هذا إلى جانب المهارات الإنسانية والاجتماعية والتي تُعد متطلبات أساسية لنجاح الإدارة التربوية وفاعليتها بوصفها عاملاً من عوامل التغيير الاجتماعي في الاتجاهات المرغوب فيها .

---

[1] - هاشم بكر حريري : الإدارة التربوية، مرجع سابق ، ص ٤٨

[2] - فريز محمود الشلعوط : نظريات في الإدارة التربوية، مرجع سابق ، ص ٤٩-٥٠ (بتصرف) . طه الحاج إلياس : الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها – وظائفها – نظرياتها ، مرجع سابق ، ص ٢٣-٢٧(بتصرف)

٥. صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها .
٦. ألفة العلاقات الضرورية (وهي ما يسميه " ميلز " بالعلاقة الإجبارية المتبادلة) .

د- صفات الإدارة التربوية الناجحة:

تعتبر الإدارة التربوية من واقع العرض السابق ، أعلى جهة تخطيطية وإدارية في التربية والتعليم على المستوى القومي ، وهو الأمر الذي يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر لها حتى تستطيع النفاذ إلى صلب مهامها ومسئولياتها وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع المرجوة من وجودها :

١. **الإدارة وفق أصول علمية** : هذه الخصوصية من شأنها ضبط الأداء العام للعملية التربوية والتعليمية ككل ، ولابد من وجودها في الإدارة التربوية باعتبارها الجهة ذات المسئولية الرئيسية عن تخطيط التعليم على المستوى القومي ، وتنطلق أهمية هذه الميزة من الآتي :

- تنظيم توجيه الإدارات الفرعية عنها بسهولة ووفق نماذج علمية واضحة وأسس سليمة لا تدع مجالاً للاجتهادات واختلاف وجهات النظر
- توفير الوقت والجهد .
- توفير في الإمكانات وحجم الإنفاق وتوجيه المصروفات على التعليم توجيهاً صحيحاً يضع كل الإنفاقات في موضعها الصحيح .
- عدم خضوع عمليات التطوير والإدارة التربوية والتعليمية للتأثيرات الشخصية من الشخصيات المسئولة كالوزير ووكيل الوزارة أو مديري الإدارة في ديوان الوزارة ، إذ أنه ووفق النموذج الإداري العلمي سيعمل الجميع وفق منهجية واحدة تحقق أهداف عامة مخطط لها .

٢. **المرونة** : إذ أنها جهة عليا تشرف على نظام التربية والتعليم في دولة كاملة ، ويؤدي عدم المرونة في نظامها إلى التأكيد على الروتين الإداري ، والذي يؤدي بدوره لتجميد عمليات التطوير والتجديد والتوقف في كثير من الأحيان عن تنفيذ الخطط والتوجيهات ، وتأخير التطوير التربوي ، لمجرد وجود التباس أو عدم وضوح فكرة أو معلومة أو توجيه ونحوه .

٣. **التكامل والشمول** : إذ أنها جهة إدارية يسمح نظامها بالعمل على تخطيط شامل للعملية التعليمية في المجتمع ، من أجل ذلك فهي تتصف بالشمول والتكامل في خصائصها التي تقوم على أداء تخطيط يأخذ في اعتباره مختلف النواحي التي تخص المجتمع والتربية وسياسة المجتمع العامة، ونظام الحياة ، كما أنها تعمل على التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة.والمعنى : أن الإدارة التربوية تتميز بالشمول والتكامل لأنها تخطط للتربية والتعليم في صورة شاملة ومتكاملة ومفصلة .

٤. **التوازن** : فهي إدارة متزنة لأنها تضع في اعتبارها اتجاهات المجتمع وفي نفس الوقت الاتجاهات الحديثة والتطويرية في مجال التربية والتعليم ،وتدير هذا وذاك بأسلوب علمي رصين يؤدي للجمع بين كل المعطيات والعمل على توازنها بما يؤدي للوصول لأداء مثالي يحقق جميع الأهداف المخطط لها في التربية والتعليم والمجتمع . هذا بالإضافة إلى أنها تجمع بين الحاضر والمستقبل في تخطيطها ، فهي تضع في اعتبارها التطوير المستقبلي ، وهي أيضاً لا تهمل الحاضر القائم .

٥. **التوجيه والإرشاد المستمر** : فهي في موضعها لابد لها من هذه الخصيصة التي تخولها عملية التوجيه المستمر للعملية التعليمية على المستوى العام ، وإرشاد الجهات الفرعية وصولاً إلى الوحدات المدرسية حول مستجدات التربية والتعليم ،والمناهج وطرق التدريس وحلول المشاكل التربوية ،والقضايا التعليمية الهامة ونظم الاختبارات والتقويم .. الخ

ثانياً: الإدارة التعليمية:

ا- مفهوم الإدارة التعليمية:

تُعرف الإدارة التعليمية بأنها « مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقق الأغراض المنشودة من التربية »([1])

[1] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م . ص ١٥

وتُعرف أيضاً بأنها « تنظيم وضبط كل المــوارد والمــدخلات البــشرية والمادية والمالية، لإنتاج أفضل المخرجات كمّا وكيفا، ممثّلة فيما يتحقّق من تكوين للمتعلمين، في ضوء المواصفات المحددّة ، وعلى أساس معايير الكلفة والفاعليــة التحصيلية، والمنفعة الفردية والاجتماعية، المباشرة وغير المباشرة مــن العمليــة التعليمية »([1])

من التعريف الأول نجد أن الإدارة التعليمية هي ذلك التنظيم الــذي ينبثــق داخل المؤسسات التعليمية لينظم الأداء ويحقق الأهداف التعليمية ، أي هي عبــارة عن طريقة الأداء داخل المنظمات والمؤسسات التعليمية .

أما التعريف الثاني فهو لا يخرج بالإدارة التعليميــة عــن مفهــوم الإدارة التربوية الذي سبق الإشارة إليه ، والذي يجعلها في سلطة التخطيط العام للتربيــة والتعليم في المجتمع . وهو ما يشير إلى اعتبار أن الإدارة التربويــة والتعليميــة نظام واحد عند بعض الباحثين ، مثلما نجده عند إبراهيم أبو فروة (١٩٩٧م) فــي تعريفه للإدارة التعليمية حيث يعتبرها مسألة متعلقة باتخاذ القرار وتنفيذه بما يحقق تربية الأفراد وإعدادهم للحياة .([2])

وهو الأمر الذي نجده مترسخًا لدى فريق من التربويين لا يرغــب فــي التفريق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية ، بل يــرون أن الإدارة التعليميــة أكثر تحديداً ودقة للمفهوم من الإدارة التربوية ، فمن وجهة نظرهم أن « الــذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يريدون أن يتمــشوا مــع الاتجاهــات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة تربية على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم ، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربيــة الكاملــة . وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة لــلإدارة التعليميــة ، ومــع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربوية لا التعليم ، فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية»([3])

---

1 ـ أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩م.
2 ـ محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية الأولى ، ٢٠٠١م . ص٥٣
3 ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ١٦

والباحث مع اعتباره الأخذ بالتعريف الأول وأهميته ، إلاّ أنه يرى أن هذا التعريف لم يحدد ماهية الإدارة التعليمية ، أي لم يحصرها في جهة مسئولة ، وهو ما يجعل التداخل قائمًا بينها وبين الإدارة التربوية أيضًا ، بل وحتى الإدارة المدرسية كذلك .

من هنا يخلص الباحث لتعريف إجرائي ، يُعَرِّف فيه الإدارة التعليمية بأنها « هي الإدارة المتفرعة عن الإدارة التربوية في المستوى الثاني منها والتي تقوم على إدارة التعليم وضبطه على المستوى الداخلي والفرعي ، وضمن استراتيجيات خاصة أو عُليا ، وبالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف التربية والتعليم في نطاقها »

ويرى الباحث أن هذا التعريف يضبط وضع مستوى الإدارة التعليمية في ترتيبها ، ويضبط تحديد أهدافها ومسئولياتها . كما يعتبر أن الإدارة التعليمية ليست إدارة واحدة ، بل هي إدارات تتفرع عن الإدارة التربوية (الأم) كل منها يختص بتطبيق أهداف التربية والتعليم في نطاق حيزه الخاص أو صلاحياته المتاحة على المستوى المحلي.

<u>ب – مهام ومسئوليات الإدارة التعليمية (المحلية):</u>

تتلخص أهم مهام ومسئوليات الإدارة التعليمية في المهام التالية (1):

١. إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس والإشراف عليها.

<u>تباشر الوحدات المحلية كل في دائرة اختصاصها الشئون الآتية:</u>

٢. توزيع وفتح الفصول اللازمة للتوسع في التعليم في إطار الخطة .
٣. الإشراف على تطبيق المناهج المقررة من وزارة التربية والتعليم وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق ، والاقتراحات الخاصة بالتعديلات التي تقتضيها البيئة المحلية.
٤. تحديد مواعيد الإجازات المدرسية طبقًا لظروف الوضع المحلي مع مراعاة مدة السنة الدراسية المقررة .
٥. تحديد مواقيت الجدول المدرسي .

1 ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص ٩٧ - ١٠٠ (بتصرف)

٦. الترخيص بإنشاء مدارس وفصول خاصة في ضوء السياسة العامة للتعليم وخطة الوزارة ،وبما يتفق مع الاحتياجات المحلية. وتحديد مسئولياتها طبقاً للشروط المقررة ومنح الإعانات المستحقة لكل منها .

٧. تنفيذ سياسة تعليم الكبار .

٨. الإشراف على امتحانات النقل في المدارس التي تديرها أكثر من وحدة محلية ،وتحديد مواعيد هذه الامتحانات ، وكذلك الامتحانات العامة للشهادات الابتدائية والمتوسطة .

٩. تحديد أماكن المدارس الداخلة في اختصاصها .

١٠. إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية والأندية الرياضية المدرسية في المدارس الداخلة في نطاقها .

١١. تدبير وتنظيم مسائل التغذية للطلاب في المدارس التي تديرها الوحدة المحلية وتسيير كل ما يتصل بالرعاية المحلية المدرسية .

١٢. إعداد حركات النقل والندب بين الإدارات التعليمية للعاملين في التربية والتعليم . واستصدار الأوامر التنفيذية لها – أما حركات النقل والندب داخل الإدارات التعليمية فتكون من اختصاصات هذه الإدارات، وعلينا هنا أن نوضح نقطة كبيان تفسيري لهذا التسلسل ، إذ نتحدث عن مهام الإدارة التعليمية على أنها مديرية التربية والتعليم ، فهي تتبع الوزارة مباشرة ، ويتبعها تسلسلاً الإدارات التعليمية في المراكز والمدن كتفريعات تقوم بمهام فرعية قبل الوصول لآخر مستويات الإدارة وهي الإدارة المدرسية ، ومن هنا فسنعتبر أن إدارات التعليم داخلة مع مديرية التعليم في مسمى الإدارة التعليمية ، إذ أنها تقوم بتنفيذ مهامها وتسهيلها ،في نفس المستوى الإجرائي ، ولكن اختصاصاتها أقل درجة ، ومسئولياتها متفرعة عنها .

ج – خصائص وسمات الإدارة التعليمية (المحلية):

يحدد الطويل (٢٠٠١م) خصائص الإدارة التعليمية في النقاط التالية[1] :

---

[1] - هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق . مرجع سابق ، ص١٧-١٨ (بتصرف)

١. توفر روابط وأطر مرجعية معرفية وفنية ومهارية تربط بين أفرادها كحد أدنى لكل من يتطلع إلى الانتماء لهذه المهنة .

٢. توفر إطار من ألأخلاقيات الذي يفترض أن يتم الالتزام به من قبل الأفراد المنتمين للمهنة ويتعرض كل من يخرج عليه للّوم والخطر وربما المحاكمة القانونية .

٣. توفر أدبيات معرفية لكل مهنة تتميز بها بحيث تكون لها خصوصياتها الأكاديمية ، ومن خلال اهتماماتها البحثية يمكن للمهنة إثراء أدبياتها المعرفية وتطوير بعض المهارات لمنتسبيها. ولكن ذلك لا يعني عدم انفتاحها على مضامين ومحتويات تخصصات مهنية أخرى .

٤. التزام أفرادها التام بالخدمة العامة ، بمعنى أن ما يحرك أفرادها الرغبة في خدمة الناس والصالح العام وليس الانكفاء على الذات والمصالح الفردية . فالإنسان المهني هو من يسعى لخدمة مهنته ومجتمعه .

٥. هي مهنة ذات أبعاد مختلفة ، تتطلب عمومًا إعدادًا تخصصيًا وإتقانًا لمجموعة من المهارات المعرفية والفنية المميزة . فالتعليم ليس مهنة من لا مهنة له كما يشيع بين الناس في العالم الثالث .

٦. ونلاحظ من هذا العرض لخصائص الإدارة التعليمية أن هناك تداخل كبير يدمج الخصائص في الإدارة المدرسية إلى حد ما،ولكنه استخدم التعميم ليخرج به من نطاق المدرسة إلى الإدارة التعليمية .

وباعتبار أن الكثير من الباحثين لا يرى فرقًا بينها وبين الإدارة التربوية ، نجد " كامبل " وزملاءه يحددون خصائص الإدارة التعليمية كأقرب ما تكون لخصائص الإدارة التربوية التي عرضنا لها سابقًا ، إذ اقترحوا لها سبعة عناصر مميزة ، و هي ([1]):

١. <u>ضرورتها الملحة :</u> فالخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية هي ضرورة ملحة للمجتمع ، بل إن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى ، فالتعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية .

---

[1] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٨ـ ٣١ (بتصرف)

٢. <u>المنظور الجماهيري :</u> ونعني الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى .

٣. <u>تعقد الوظائف والفعاليات :</u> فإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنيًا ودرجة من تعقد العمليات التنظيمية والتنسيقية . و إلى جانب هذا فإن تعقد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج ، وكذلك تعقد الثقافات والأيديولوجيات .

٤. <u>ألفة العلاقات الضرورية :</u> فالعلاقات بين المجتمع الخارجي ومجتمع التربية والتعليم هي علاقات على ضرورتها يسودها جو من الألفة والاحترام المتبادل .

٥. <u>التأهيل الفني والمهني للعاملين :</u> فالإدارة التعليمية تتساوى في مؤسساتها مع غيرها من المؤسسات الأخرى في ضرورة إعداد وتأهيل كوادرها إعدادًا وتأهيلاً فنيًا ومهنيًا .

٦. <u>مشكلات القياس والتقويم :</u> وهذه تعتبر أكبر صعوبة تقابل مجتمع التعليم ، فليس القياس فيها قياس مادي كما هو الحال في المصانع ومؤسسات الإنتاج ، ولذلك فهو أكثر صعوبة وتعقيدًا من معظم المواقف الإدارية الأخرى .

٧. <u>التحكم النوعي :</u> ومعناه أن الإدارة التعليمية لا تستطيع أن تتحكم في نوعية إنتاجها كما هو الحال في مؤسسات الأعمال والمقاولات والإنتاج الصناعي ؛ لأنها تتعامل مع الإنسان وعقله ، وهذا التعامل يفرض عليها محدودية التحكم في المخرجات النهائية .

ثالثاً : <u>الإدارة المدرسية:</u>

<u>أ – مفهوم الإدارة المدرسية:</u>

نالت الإدارة المدرسية قسطًا وافرًا من التعريفات التي تتعرض لمفهومها وماهيتها وأهدافها ووظيفتها بالتفصيل ، ومن أهم هذه التعريفات تعريف " موت " الذي يعرف فيه الإدارة المدرسية بأنها « التأثير في جماعة من البشر هم التلاميذ حتى يواصلوا نموهم نحو أهداف محددة بواسطة جماعة أخرى هي المعلمين ،

وتعمل تلك الإدارة في مجال من جماعة ثالثة هي الجمهور ، وهي تهتم بكلٍ من الأهداف وطريقة تحقيقها »[1]

ويعرفها " جيمس هارولد فوكس" بأنها « كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية »[2]

كما تُعرف الإدارة المدرسية بأنها « الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها ، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعاتهم »[3]

ويعرفها دليل الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية بأنها « مجموع الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة أو ناتجة عنهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها »[4]

ويعرفها أحمد إبراهيم (٢٠٠٢م) بأنها « الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها »[5]

ويرى العمايرة (١٩٩٩م) أن الإدارة المدرسية « مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة »[6]

---

1 ـ حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، (د-ط) ، ٢٠٠٣م ,ص٤٥

2 ـ سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مطابع التقنية ، الرياض ، الطبعة السابعة ، ١٤١٧هـ , ص٦٥

3 ـ عرفات عبد العزيز : الإتجاهات التربوية المعاصرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة (د-ط) ، ١٩٧٧م , ص١١٦

4 ـ عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسية ، المهام والمسئوليات ، دار الحارثي ، الطائف ، الطبعة الثانية ، ١٤١٣هـ ,ص ٣٢

5 ـ أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مرجع سابق ، ص٥

6 ـ محمد حسن العمايرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة ،عمان الأردن ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٢م , ص ١٨

ويقل "عابدين" (٢٠٠١م) تعريف "حسن الحريري" للإدارة المدرسية والذي يرى فيه أنها « مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها »[1]

كما ينقل أيضًا تعريف "عبد الغني عبود" الذي يرى فيه أن الإدارة المدرسية « نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ،ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة ، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع ،وجعل مسئوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون،ويتم بعلاقات إنسانية»[2]

ويرى عصمت (١٤٠٩هـ) أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهى جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه (الوكلاء) والأساتذة والموجهين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية [3]

ويرى "الحقيل " (١٤٠٦هـ) أنها « كل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها»[4]

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية عبارة عن « جهاز يقوم – وفق أصول إدارية وتربوية – بإدارة العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة لتحقيق الأهداف المرسومة للتعليم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وبالتعاون مع كافة العناصر البشرية في المنظومة التعليمية في المستوى الأعلى أو الموازي ، إلى جانب عدم إهمال مشاركة المجتمع ودوره في التنفيذ والتطوير »

<u>خلاصة المفهوم :</u>

من خلال هذه التعريفات نستخلص المفهوم العام للإدارة المدرسية ملخصًا في النقاط التالية :

---

1 - محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٤

2 - محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٥٤

3 - إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص ١١٣ (بتصرف)

4 - سليمان عبد الرحمن الحقيل: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية،دار عالم الكتب،الرياض ، الطبعة الثانية ١٤٠٦هـ ، ص(٨١)

١. تشكل الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.
٢. تقوم الإدارة المدرسية بمهمة القيام المباشر على تحقيق أهداف التعليم في المجتمع .
٣. تهتم الإدارة المدرسية بتنفيذ الخطط العليا المرسومة للتعليم .
٤. تنطلق الإدارة المدرسية من منطلق التعاون والمشاركة مع العناصر المعنية من أجل الوصول لفاعلية الإدارة في مهمتها .
٥. تؤكد تعاريف الإدارة المدرسية على الجانب الإنساني فيها .
٦. الإدارة المدرسية هي المسئول المباشر عن تنشئة أفراد المجتمع وإعدادهم للحياة بطريقة صحيحة ، وذلك من خلال إدارتها للعملية التعليمية داخل المدرسة .

وعليه فليست الإدارة المدرسية عملية إدارية مجردة ، وإنما هي عملية إدارية تعليمية وتربوية تعني بتحقيق الأهداف والوصول لأحسن أداء في الوحدة المدرسية عن طريق تحسين التعليم وظروفه وتهيئة الجو المناسب للتحصيل العلمي والتنشئة التربوية السليمة .

ب – مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية:

كانت الإدارة المدرسية القديمة تقتصر في مفهومها ومهامها على المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول المدرسي وحصر الغياب ..الخ ، ولكن هذا المفهوم اتسع اليوم ليشمل ضمناً مجموعة من الصلاحيات والمهام التي تجمع بين الجانبين الإداري والفني .

من هنا تتحدد وظائف الإدارة المدرسية اليوم في جانبين : إداري وفني ، ولا يستقل أحدهما عن الآخر ، ويقوم كل منهما على خدمة أهداف المدرسة .

وأهم تلك الأهداف التي تقوم على خدمتها الإدارة المدرسية ([1]):
١. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة .
٢. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.

[1] - أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق ، ص٢٧

٣. تحقيق التكامل بين الناحية الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية .
٤. العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم .
٥. توفير قدوة حسنة للتلاميذ .

ويضيف " عابدين " (٢٠٠١م) الأهداف التالية ([1]):

١. المساهمة في دراسة المجتمع ، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه .
٢. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ، وتؤدي إلى نفعه ، أخذاً في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئولياته .
٣. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعي .
٤. الحرص على النمو المتكامل والمتوازن للمتعلم .

ويرى عدد من الباحثين أن للإدارة المدرسية مجموعة وظائف تدور حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم والرقابة واتخاذ القرار والقيادة . وواقع الأمر أن هذه الوظائف عبارة عن عمليات إدارية تتضمنها العملية الإدارية بشكل عام سواء أكانت مدرسية أو غير مدرسية ([2]).

ويلخص " العمايرة " (١٩٩٩م) وظائف ومهام الإدارة المدرسية في أربع نقاط أساسية :

١.دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .
٢.العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .
٣.تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ

---

[1] ـ محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٦٢
[2] ـ محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٦٣ (بتصرف)

وتعليمهم ، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .

٤. الارتقاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة ، من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم .

ويقسمها " حافظ فرج وزميله " (٢٠٠٣م) إلى ثلاث وظائف رئيسة ([1]):

١. مسئوليات فنية : وتهتم بأعمال الإدارة الفنية والاجتماعات وتوجيه العملية التعليمية ودراسة الإمكانيات ،والمحافظة على أخلاقيات المتعلمين والمثل العليا ،ودراسة فلسفة المجتمع التربوية والمناهج والكتب الدراسية التي تخص المرحلة التعليمية . والإطلاع على أحدث التطورات التربوية والتعليمية ودراسة إمكانية تطبيقها ..

٢. مسئوليات إدارية : وتهتم بشؤون التلاميذ والعاملين والحسابات والتوريدات ، وشئون التغذية والإشراف على المباني المدرسية .

٣. مسئوليات تجاه المجتمع: وتتضمن علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي من أباء وأولياء أمور ، ومؤسسات ومرافق وهيئات ، ولعل هذا يتطلب من إدارة المدرسة وضع خطط وبرامج لتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي .

ج – خصائص وسمات الإدارة المدرسية:

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية([2]) :

١. أن تكون إدارة هادفة :بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائيات أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

٢. أن تكون إدارة إيجابية : وهذا لا يعني أن تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العلم وتوجيهه .

---

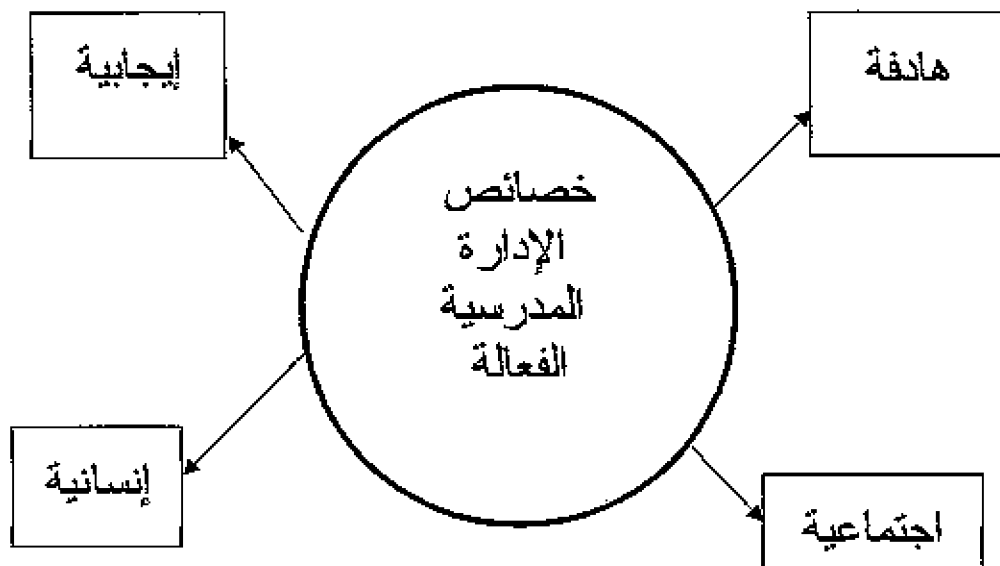
[1] ـ حافظ فرج ، محمد صبري : إدارة المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ، ص ٤٦-٥٢ (بتصرف)

[2] ـ أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة مرجع سابق ، ص٢٦

٣. أن تكون إدارة اجتماعية وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، وعن طريق عمل جاد مشبع بالتعامل والألفة .

٤. أن تكون إدارة إنسانية وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى أراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ،وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور . وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة .

ونضيف لذلك أهمية الفاعلية كخصيصة مهمة للإدارة المدرسية والإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة ، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المختلفة بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي مشجعة لتلاميذها ومدرسيها ،وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية([1]) .



شكل (١) خصائص الإدارة المدرسية

[1] - حافظ فرج ، محمد صبري : إدارة المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ، ص ٥٢ (بتصرف)

ويضيف "الحقيل"(١٤٠٦هـ) مجموعة من السمات للإدارة المدرسية الحديثة والناجحة ، يمكن إجمالها فيما يلي([1]) :

١- أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرب فيها التلاميذ على تحقيق العبودية لله وحده والإيمان بالله رباً وبمحمد نبياً وبالإسلام ديناً كما يدرب فيها الطلاب على حب الوطن وعلى التعاون الاجتماعي لمصلحة الوطن .

٢- أن يلقى فيها الطالب الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وتوجيهه إلى الدراسات والمهن المناسبة له ، وأن تعني بفرديته بين الطلاب .

٣- أن تنمي عند المتعلم صفات المواطن الصالح والمسلم الواعي المتحمل المسئولية الراغب في التضحية ، والقيام بالواجب لأنه أمانة وتقدير الفضيلة ابتغاء مرضاة الله لا من اجل المادة

٤- أن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل والتواصي بالحق والصبر .

٥- أن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الرقيقة والمثل الجمالية العليا في كل ما يقع عليه نظر الطالب وسمعه لتكوين حاسة الذوق السليم .

٦- أن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل فعلاً لا مظاهرة ورياءً، قوية الاتصال بالمجتمع والأحداث الجارية، حتى يتسنى لها أن تعمل على إصلاح البيت والمجتمع وتلافي العيوب والأخطاء وتوعية الآباء بالواجبات.

٧- أن تكون المدرسة قدوة حسنة في القول والعمل والسلوك الإسلامي.

٨- أن تكون المدرسة مجتمعاً إسلامياً قوياً متماسكاً متحد الهدف والفكر أساسه الحق والعدل .

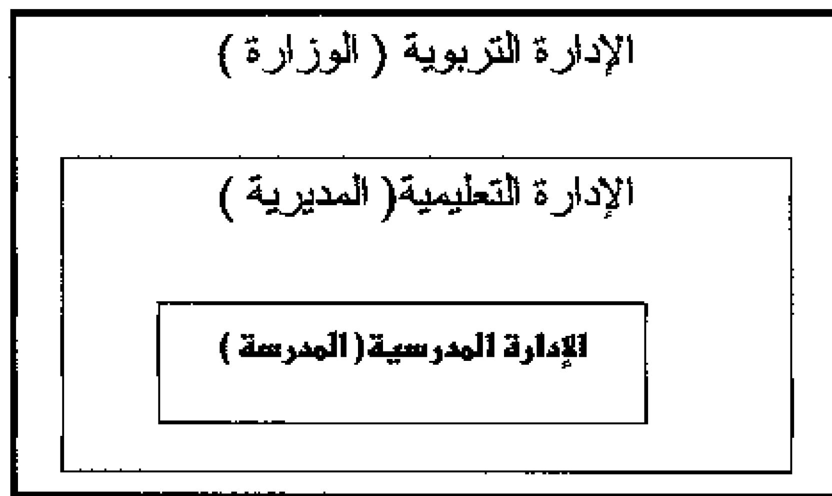
---

[1] - سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ،مرجع سابق ، ص (٨٧ ، ٨٨) (بتصرف)

٩- أن تضع المدرسة أهدافها في بؤرة اهتمامها بغية السعي في الوصول إليها لإعداد جيل مسلم أفضل وأقوى على مواصلة الجهاد لاستعادة أمجاد الإسلام وعزته .

رابعاً : <u>العلاقة بين مستويات الإدارة الثلاثة:</u>

من العرض السابق لمستويات الإدارة في التربية والتعليم ، يمكننا أن نلخص العلاقة بين المستويات الثلاثة بأنها علاقة البعض بالكل والفرع بالأصل ، فهي مستويات إجرائية متسلسلة من الإدارة التربوية التي تتفرع عن الإدارة العامة في تخصصها وعنها تتفرع الإدارة التعليمية التي يتفرع عنها بدورها الإدارة المدرسية .



شكل (٢) مستويات الإدارة في التربية والتعليم وتداخلها

إن الباحث في علم الإدارة التربوية يلاحظ مدى شيوع المصطلحات الثلاثة (الإدارة التربوية – التعليمية – المدرسية) والعجيب حقاً أننا لا نجد اتفاقاً على مستويات هذه الإدارة ، إذ أن هناك خلط كبير بين المصطلحات الثلاثة وبالتالي بين أدوارها ومسئولياتها ومهامها . ويرجع هذا الخلط في رأي " مرسي " (١٩٨٤م) « إلى النقل عن المصطلح الأجنبي (Education) الذي ترجم بمعنى التربية أحياناً والتعليم أحياناً أخرى ،وأدى هذا بالطبع إلى ترجمة مصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية تارة وإلى الإدارة التعليمية تارة أخرى ، على أنهما يعنيان شيئاً واحداً .وثمة فريق يفضل استعمال مصطلح الإدارة التربوية انطلاقاً من اقتناعه بالاتجاهات التربوية الحديثة التي

تفضل استعمال كلمة " تربية " على كلمة " تعليم " باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم ، وأن وظيفة المؤسسة التعليمية هي التربية الكاملة »[1]

إلاّ أن هناك من يرى عكس هذه الرؤية السابقة دون الخوض في المصطلحات والتفريق بينها ، فيرى أن الإدارة التربوية هي أكثر شمولاً لأنها تعتبر طريقة إدارة التعليم بشكل عام ، فهي تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية ،كما أن لفظ التربية يشمل التعليم ، و على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعليم وتعلم فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية ، فكأننا نكون أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ، إلاّ أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً . [2]

أما الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية فقد طالهما كذلك الخلط الواسع ، حتى أن البعض ليستخدمهما محل بعضهما البعض – كما وضحنا من قبل – ويرى مطاوع أن الإدارة التربوية يُطلق عليها Administration Educational ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواء على مستوى الوزارة أو المديريات التابعة لها من عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار،وتحديد الأهداف العامة،بينما اللفظ الثاني يطلق على الوحدات التنفيذية في كل من الأقسام وإدارات التربية والوحدات التنفيذية على مستوى المدرسة. [3].

«والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية ،كما تقوم بالإشراف والرقابة لسلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة » [4]

1 ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، (بتصرف) ص ١٦
2 ـ فريز محمود الشلعوط: نظريات في الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٤٦-٤٧
3 ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص١٦ (بتصرف)
4 ـ فريز محمود أحمد الشلعوط : نظريات في الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٤٨

فالفرق بين الإدارة التربوية والمدرسية – إذاً – يتلخص في أن الإدارة التربوية تعمل كنظام عام على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام ،وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين ، أما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها ، بمعنى أن الإدارة المدرسية فرع تنفيذي للإدارة التربوية .

والخلاصة العامة التي نخلص إليها ، هي أن الإدارة التربوية هي السياسة العامة للتربية والتعليم في المجتمع ، وتمثلها الوزارة ويترأسها وزير التربية والتعليم ، والإدارة التعليمية هي كيفية إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية ، وتتمثل في مديريات التعليم التي يرأسها مدير التعليم أو وكيل الوزارة ، بينما تمثل الإدارة المدرسية المستوى الإجرائي الأخير الذي يتم فيه تنفيذ السياسة التربوية المرسومة والمخطط لها بخطواتها وطرقها ،وتتمثل في الوحدة المدرسية التي يقودها مدير المدرسة أو الناظر .

وهذه العلاقة هي العلاقة القائمة في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، باعتبار أن هناك ثلاث مستويات للإدارة داخل التربية والتعليم هي مستوى الوزارة الذي يمثل الإدارة التربوية ، ومستوى المناطق الذي يمثل الإدارة التعليمية ، ومستوى المدارس الذي يمثل الإدارة المدرسية .

خامساً : <u>مدير المدرسة:</u>

<u>مدير المدرسة:</u>

« تحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال ، قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة ،وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي ، وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل . والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب ، وهي التي تساهم على تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه

نحو الموضوعية ، والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة» ([1]) .

والقيادة المدرسية الرشيدة هي التي« تقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي يدفع العاملين للانقياد له والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقائد هو المشرف على تنفيذ الخطط التربوية ».([2])

وتتمثل هذه القيادة بالدرجة الأولى في قائدها الأول ، وهو المدير (أو الناظر في بعض الأنظمة التربوية) والذي يُعرف إجرائيا بأنه المسئول الأول عن توجيه التعليم في المدرسة وفق أصول وخصائص وسمات الإدارة المدرسية »([3])

وهو « الإداري الأول في مدرسته ، وهو المسئول أمام مدير التربية والتعليم عن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة ،وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين التعليمية التي تشرعها الوزارة »([4])

كما يعرف بأنه « القائد الذي يحسن التصرف في مواقف القيادة المعقدة باستخدام المطالب الفعلية للموقف» أو هو « القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقيًا وجسميًا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم » أو هو « القائد التربوي الذي يجيد التصرف في المواقف التعليمية بأساليب مختلفة تحقق أهداف المدرسة »([5])

فمدير المدرسة – إذًا – هو « الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة ، وهو المسئول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة»([6])

---

[1] ـ حافظ فرج ، محمد صبري : إدارة المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ، ص٥٣ .
[2] ـ عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، ١٩٩٨م،ص٨٥٣
[3] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٤٢
[4] ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص ١١٦
[5] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٤٣
[6] ـ سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ،ص٧١-٧٥ (بتصرف)

ويمكننا أن نعرف مدير المدرسة بأنه « القائد الأعلى للعمليـة التربويـة والتعليمية في الوحدة المدرسية ، وهو المناط به تنفيذ سياسات التعلـيم وأهدافـه وربط المدرسة بالمجتمع مع أهمية إتباع أخلاقيات المهنـة والتـرابط الإنـساني والتفاعل الحسن داخل الجو المدرسي بما يهيئ الأجواء المناسبة للتعليم »

الوصف العام لوظيفة مدير المدرسة ومسئولياته:

يمكننا أن نصف وظيفة مدير المدرسة من خلال التعريفات السابقة بأنهـا وظيفة فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية، ويختص شـاغل الوظيفـة بـإدارة وتنظيم شئون المدرسة ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهـذا الغرض وفي إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية للمرحلة التعليميـة، ويشرف على جميع العاملين بالمدرسة ويتابع أعمالهم ويقوم بتوجيه طاقاتهم لرفع كفاءة أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة ويعمل تحت الإشـراف المباشـر لمراقب الشئون التعليمية للمرحلة بالمنطقة التعليمية.

فمدير المدرسة : هو ذلك الرجل الذي يهتم بالفاعلية من أجل خلق جو من التناسق في المدرسة فهو يضع العديد من الطرق والوسائل التـي تحقـق سـير المـدرسة بصورة طبيعية فعالة سريعة لهذا فهو متحمس لعمله . وطبيعة عملـه هي « عملية مراقبة كل صغيرة وكبيرة في المدرسة للتأكد من سير العمل علـى خير ما يرام لكي يحقق الأهداف التربوية التي عُيِّنَ من أجلها فهو المسئول الأول عن العملية الإدارية والفنية في المدرسة . لاسيما وأن الهدف التربـوي للعمليـة الإدارية والفنية السليمة يتطلب اشتراك أسرة المدرسة بأكملها من أجل رسم الخطة الإدارية والفنية لتحقيق أهدافها لكي يشعر كل فرد في المدرسة بأن المسئولية نابعة من ذاته وليست مفروضة عليه »([1])

---

[1] ـ حسين عبدالله محضر : الجديد في الإدارة المدرسية ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الأولى ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م ـ ص ٢٣١

وعموماً فلمدير المدرسة واجبات ومسئوليات ومهام تجاه المدرسة والتلاميذ والمعلمين والإداريين ، وتجاه جميع عناصر البيئة المدرسية ، بالإضافة إلى مهامه ومسئولياته تجاه المباني والأجهزة والمستلزمات الضرورية في البيئة المدرسـية ، أضف لذلك مسئولياته تجاه المجتمع ودوره الضروري في ربط المجتمع بالمدرسة.

وتنظر النظم التربوية المتقدمة إلى مدير المدرسة على أنه قائد في تطـوير البرامج التعليمية ، وعليه أن يضع بالاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس مستويات العمل والقواعد التي ينبغي أن يسير على أساسها . وأصبح هنـاك إجمـاع بـين التربويين على أن مدير المدرسة مسئول عن الإشراف على النواحي المهمة التالية :

١. النواحي الإدارية .
٢. رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.
٣. الحياة الاجتماعية في المدرسة

ولأن هذه المهام تحتل موقعًا مهمًا في العملية التربوية ، فقد كان لابد مـن الاهتمام باختيار الشخصية المناسبة ووضع شروط شاملة تضمن تحقيق الأهـداف التربوية في مَنْ يُرشح لهذه المهمة ، كما أنه كان ولا بد بالاهتمام بتقويمه أيضًا .

<u>صفات وسمات مدير المدرسة بالمملكة العربية السعودية:</u>

وتنقسم الصفات اللازم توافرها في مدير المدرسة إلى قسمين أساسـيين ، هما ([1]):

١- صفات مهنية :

- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .
- المعرفة التامة بأهداف التعليم وبالأخص في المرحلة التي يعمل بها
- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج .
- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة .
- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون فعال .

---

[1] - سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص٩٦- ٩٧ (بتصرف)

- معرفة خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها .
- إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار .
- التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها والإسهام في حلها .
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية وما يتصل بعمله منها .

٢- الصفات الشخصية :

- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله .
- سعة الإطلاع .
- القدرة على اتخاذ القرار في المواقف المختلفة .
- احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل .
- الاستعداد للبذل والتضحية والتعاطف .
- القدرة على اكتساب العلاقات .

ويمكن تقسيم الصفات اللازمة لنجاح مدير المدرسة إلي الأبعاد: التالية[1] :

١- **صفات خلقية واجتماعية** : وتشمل : التعاون والعدالة والصدق والإخلاص في العمل .

٢- **صفات مزاجية** : وتشمل الاتزان الانفعالي ، والرحمة والتواضع والشفقة على التلاميذ والعطف والحنان والدقة في المواعيد ، والبشاشة والمرح ، وسعة الصدر .

٣- **الاتجاه لمهنة التعليم** : سعة الإطلاع ، حب العمل في المدرسة ، حب التلاميذ ، القدرة على إيصال المعلومات إليهم ، الإلمام بالنواحي الإدارية والفنية والمالية المتعلقة بعمله.

---

[1] - سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية،مرجع سابق،ص٩٨ (بتصرف)

٤- **المظهر العام** : حسن المظهر والهندام وصحة الجسم وخلوه من العاهات وسلامة الحواس ، وحسن الأداء .

٥- **السمات العقلية** : الذكاء والاستعداد العقلي.

وقد طورت "الجمعية الأمريكية(AASA) لمدير المدرسة" سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني الذي يفترض أن يلتزم بها مدير المدرسة سعياً لضمان تحقق سلوك نوعي يعكس كرامة وشرف المهنة ويدعم تميز القيادة الإدارية للسلوكيات الفاعلة ،ومن هذه السياسات ما يلي:[1] :

١. إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالتلاميذ والمعلمين والإدارة التربوية والمجتمع .
٢. إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة وبمعنوية عالية وبانتماء صادق وبمراعاة مبادئ الشورى والديمقراطية .
٣. الاهتمام بنموه المهني في مجال تخصصه الأكاديمي وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية بكل ما فيها من مضامين مفاهيمية ومهارية .
٤. الحرص على تزويد الأفراد المعنيين جميعًا في بيئته بأفضل الفرص والخبرات والأفكار التربوية الممكن توافرها .
٥. احترام وتقدير الثقة التي يقدمها له أولياء الأمور ، وأن يتسامى في تعامله معهم عن التأثر بأية أبعاد أو مترتبات اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها .
٦. التسامي بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية يمكن أن يكون لمترتباتها التأثير على مهنية ممارسته لمسئولياته .
٧. الاهتمام بتوفير الفرص المعلوماتية الدقيقة عن مدرسته لأولياء أمور الطلبة ، وكذلك للمهتمين من أفراد البيئة المحلية سعياً لحفزهم إلى مشاركة فاعلة في تفعيل دور المدرسة .

---

[1] ـ هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق،دار وائل،عمان ،الأردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠١م ص ٢١-٢٣ .

المهارات المطلوبة للإدارة والقيادة المدرسية المستقبلية:

يرتكز عمل القيادة المدرسية على الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة (١) ، وتحفيز الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة(٢) ، ولتحقيق ذلك لابد من تـوفر مجموعـة مـن المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل ، منها ما يلي:

١. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية ، وتحتوي على أنشطة ذات درجات متفاوتة في الصعوبة.
٢. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تمكن الطالب المتأخر من الدراسة الذاتية .
٣. القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين ، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المدرسة وخارجها.(٣)
٤. استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس ، ومراجعة تحضير كل معلم بواسطة شبكة محددة.
٥. إعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدرس ، واستلام الواجبات ، وعرض الدرس ...
٦. استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة .
٧. تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين باستخدام أكثر من قناة تقويمية، والاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة.
٨. استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز . مثل: أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المدرسة من موقع

---

[1] - Helen M. Gunter," 2001 Leaders and Leadership in Education" ,London ,Paul Chapman, p18
[2] - William Glasser , 1998 The Qulity School, U.S.A. Library of Congress , p.32
[3] - Tom D. Daniels & Barry K. Spiker & Michael J. Papa, 1997 "Perspectives Organizational Communication", London, Brown &Bencmark, p.158

مكتب وكيل المدرسة ، أجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقب ، أجهزة الدخول والخروج من المدرسة بواسطة كروت ممغنطة محددة ، أحدها للعاملين تكون بلون ومغنطة محددة وأخرى للطلبة ، وأجهزة كاشفة للحريق والدخان توضع في أروقة المدرسة .

٩. المباني المدرسية المطورة ، بحيث تمكن من الإشراف على الطلبة في الفصول بأكثر من وسيلة مثل: أن تكون جدران الفصول على الممرات نصفها العلوي زجاجي ، يمكن المراقب من ملاحظة الطلاب، ويمكن من الإشراف على أداء المعلم من الخارج .

١٠. إكساب القياديين القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسئولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.([1]) .

١١. متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف على القوى البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.

١٢. القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة. ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات([2]).

١٣. بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الاسترجاعية الرسمية وغير الرسمية.([3]) .

١٤. التركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي في المدرسة وأن تكون هناك مرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي.([4]) .

---

[1] - فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة ،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص٥٣

[2] - Thomas J. Sergiovanni ,"Leadership –What's in it for schools ?",London , Routledge Falmer,2001, p57

[3] - دي كامب : مدير القرن ٢١ مهارات إدارية للألفية الجديدة ،ترجمة/ خالد عبد الله الشقري ، دار الوفاء ، المنصورة ، مصر ، ٢٠٠٠م، ص١٧٤

[4] - Thomas J. Sergiovanni, "Leadership –What's in it for schools ?",London, Routledge Falmer ,2001, p56

١٥. الأداء الفعال بحاجة إلى شبكة مرنة من الأفراد تعتبر المعلومات شريانها الأساسي في ظل رقابة تقوم على مبادئ علمية صحيحة.([1])

١٦. تلقي المعلومات وتقويمها ثم استخدامها الاستخدام الأمثل .

١٧. تحديد المعلومات التي يمكن تداولها وإفشائها بحيث لا تشكل ضرراً على إدارة المدرسة .

١٨. ومن أهم التوصيات الصادرة بشأن صلاحيات مديري المدارس تلك التوصيات التي أكدت على ضرورة إعطاء المدير الدور في اختيار المعلمين وتوسيع صلاحيته في تقييمهم تقييماً كاملاً ، مع زيادة الصلاحيات المالية ، وتحديد صلاحية الوكيل وموظفي الإدارة والتمييز في الصلاحيات بين المدارس الكبيرة والصغيرة ، وإعطاء المدير صلاحية ترقية المعلمين المميزين لدرجة معلم أول . وينبغي إتاحة الفرصة للمديرين في تحديد المكافآت المالية للمتميزين ، وإنشاء لجان خاصة بذلك

١٩. وبخصوص تقويم عمل مدير المدرسة ، فإنه ينبغي العمل على إيجاد نموذج فعال في التقويم ، ويكون هذا النموذج قائماً على آلية منضبطة ومتوازنة تقيس فعالية تصدي المدرسة للتحديات التي تواجهها .

٢٠. ولتدريب مدير المدرسة وتقويمه يجب ربط نتائج التدريب بنتائج التقويم والمقارنة والتقدير المناسب ، كما ينبغي فتح قنوات اتصال مباشرة بين المدارس وبين جهات التدريب مع وضع تصور لنظام متكامل لتدريب إداريي المدرسة بحيث تشمل التدريب على التقنيات الإدارية المعاصرة ويشترك فيها كليات الإدارة والمجلات التربوية والمعلمين والمديرين المميزين .

---

[1] - دوجلاس ك.سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ ترجمة / عبد الحكم الخزامي ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص٢١١

المبحث الثالث

الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية

في الأيام الأولى من دخول الملك عبد العزيز مكة المكرمة تم عقد أول اجتماع تعليمي في تاريخ المملكة، حينما دعا في جمادى الأولى من عام ١٣٤٣هـ= ١٩٢٤م العلماء في مكة إلى اجتماع عام حثهم فيه على نشر العلم والتعليم وتنظيم التوسع فيه، وقد تأكد هذا الاهتمام المبكر بنظام التعليم بإنشاء مديرية المعارف العامة الذي تم بتاريخ ١٣٤٤/٩/١هـ= ١٩٢٥م .وجدير بالذكر أن إنشاء مديرية المعارف العامة سبق صدور التعليمات الأساسية لنظام الحكم والإدارة ، والتي صدرت في ١٣٤٥/٢/٢١هـ= ١٩٢٦م ، وهو ما يعكس مدى الاهتمام الكبير منذ البداية بالتعليم في المملكة العربية السعودية. (١)

وصدر أول نظام للتعليم في شعبان ١٣٤٧هـ وأول منهاج سعودي للتعليم الابتدائي ١٣٥٤هـ ، ونظام المدارس الأهلية عام ١٣٥٧هـ وقامت مديرية المعارف بتجارب رائدة في افتتاح المدارس الليلية والمدارس القروية وبعض المدارس المهنية ، بل وساهمت في صنع اللبنات الأولى للتعليم العالي بإنشاء كلية الشريعة بمكة المكرمة عام ١٣٦٩هـ وكلية المعلمين عام ١٣٧٢هـ . (٢)

وفي عام ١٣٧٣هـ أُنشئت وزارة المعارف لتتولى شئون التعليم في المملكة ، فتسلمت مهام مديرية المعارف ، وسعى الوزير الأول ، صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن عبد العزيز- خادم الحرمين الشريفين حاليًا – حفظه الله – إلى النهوض بالتعليم ، فنظم الوزارة وأسس الإدارات المختصة ، ووضع خطط لتطوير التعليم تطويراً كاملاً ، فأحدث أول تغيير جذري في الإدارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لنظام وسياسة المملكة المنبثقة عن الإسلام ، فقد عملت المملكة على إنشاء نظام خاص بتعليم البنات ، حيث أنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات في عام ١٣٨٠هـ ، وأوكل إليها شئون تعليم البنات في المراحل الأساسية وكليات البنات

١- أنظر : سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص٧-٨ (بتصرف)

١ - أنظر : سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص١٠ (بتصرف)

ثم أوكل إليها فيما بعد الإشراف على رياض الأطفال في المملكة . ليكون تعليم البنات بذلك مستقلاً إداريًا وتخطيطيًا عن تعليم البنين ، وأصبحت الرئاسة جهاز خاص قائم بذاته كوزارة المعارف تماماً .

وفي العام ١٤٢٢هـ ارتأت سياسة التعليم في المملكة ضم الرئاسة إلى وزارة المعارف ، على أن يبقى تنظيمها وإدارتها الداخلية مستقلاً ، وتبقى الخصوصية لتعليم البنات قائمة، ويبقى هناك جهاز خاص يدير مدارس وكليات وتعليم البنات من داخل الوزارة تحت مسمى وكالة تعليم البنات .

وقام الوزير بتعيين نائب له لشئون تعليم البنات ، ومن أهم اختصاصاته[1] :

١. رسم السياسة العامة لتعليم البنات واقتراح الخطط والبرامج والمناهج والمقررات الدراسية لمراحل التعليم العام وكليات البنات ومحو الأمية وتعليم الكبيرات.
٢. إصدار القرارات واللوائح المنظمة للعمل بأجهزة تعليم البنات والإدارات التعليمية بالمناطق ومندوبيات التعليم .
٣. ممارسة السلطات والصلاحيات المخولة من قبل وزير التربية والتعليم .

[1] ـ صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق عمر : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ ص ٩٦

يوضح شكل (٣) الهيكل التنظيمي لوكالة تعليم البنات داخل وزارة التربية والتعليم :

شكل (٣) الهيكل التنظيمي للوكالة المساعدة لشئون الطالبات [١]

[1] ـ انظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

وفي عام ١٤٢٣هـ =٢٠٠٢م تم تغيير مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم .

وخلال هذه المسيرة من وقت إنشاء مديرية المعارف إلى الآن ، والتعليم في المملكة يشهد تقدماً وتطوراً وتميزاً فريداً ، نوعاً وكماً ، وانخفضت نسبة الأمية في المملكة إلى ١٦% ، ولا تزال المملكة تعمل على هذا التطور وتقدم كافة البرامج والضمانات من أجل الوصول إلى المجتمع المتعلم والفرد المثقف ، و محو الأمية بين المواطنين.

<u>سياسة التعليم في المملكة :</u>

إنَّ سياسة التعليم في المملكة تقوم على أسس معلنة، سواء تعليم البنين أو تعليم البنات، تجمع هذه الأسس بين ما فيه نفع الدين والدنيا ، أي أنها جمعت بين خيري الدنيا والآخرة ، ولا تنسى هذه السياسة أن تعلن اهتمامها بالعلوم الإنسانية والمعارف البشرية التي عن طريقها يتم التفاعل مع الحضارات القائمة والمجتمعات المتقدمة في عالمنا المعاصر والمتقدم، وقد اهتمت الحكومة بتفصيل هذه السياسة بحيث تكون واضحة وصريحة بدون أي تفاوت أو خلل .

وأهم هذه الأسس [1]:

١. إنَّ التعليم في المملكة ينبثق من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقًا وشريعة وحكمًا ونظامًا متكاملاً للحياة.
٢. غرس التصور الإسلامي الكامل للكون والإنسان والحياة، وإنَّ الوجود كله خاضع لما سنّه الله؛ ليقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب.
٣. الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل، يستثمر فيها المسلم طاقاته عن إيمان وهدى للحياة الأبدية الخالدة في الدار الآخرة.
٤. الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم، وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض.

١- انظر : عبدالله محمد الزيد : التعليم في المملكة العربية السعودية أنموذج مختلف الدار السعودية للنشر ، جدة ، الطبعة الرابعة ، ١٤١١هـ ، ص ٨٦-٨٨ . عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات ، مطابع الحارثي ، الطائف ، الطبعة الثانية ، ١٤١٣هـ . ص١٨-٢٠

٥. الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام؛ للنهوض بالأمة، ورفع مستوى حياتها، فالحكمة ضالة المؤمن أنّى وجدها فهو أولى الناس بها.

٦. التناسق المنسجم مع العلم، والمنهجية التطبيقية (التقنية) باعتبارهما من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والصحية لرفع مستوى أمتنا وبلادنا، والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي.

٧. التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والآداب، وذلك بتتبعها، والمشاركة فيها، وتوجيهها بما يعود على المجتمع والإنسانية بالخير والتقدم.

وعمومًا ، فالسياسة التعليمية في المملكة« تنبثق عن الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقاً وحكماً ونظاماً متكاملاً للحياة ، وهي جزء من السياسة العامة للدولة التي تنطلق من الإسلام أساساً وتفصيلاً [1]».

الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية:

الإدارة التعليمية في المملكة شأنها شأن نظام الإدارة التعليمية في معظم دول العالم ، خصوصاً العالم العربي ، حيث تتدرج المسئوليات التنظيمية حسب خصائص ومهام ومسئوليات الجهات المسئولة عن التعليم والتخطيط له في المملكة وتعتبر اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة هي الجهة المشرعة للتعليم ، وعليها تقع مهمة التخطيط العام للتعليم في المجتمع ، ولكنها ليست مسئولة عن التخطيط للتعليم وتنظيمه وإدارته ، إذ تقع هذه المسئولية على عاتق وزارة التربية والتعليم وإداراتها . وفي السطور التالية نقدم لطبيعة عمل هذه الجهات ومسئولياتها ومهامها في الإدارة التعليمية بالمملكة ، حيث تتألف من المستويات التالية :

١. **اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة**

«اللجنة العليا لسياسة التعليم جهاز ذو شخصية مستقلة له صلاحيات دراسة قضايا التربية والتعليم في قطاع التعليم العام ومناقشتها ، وفوض إليها أمر البت

---

[1] عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسة المهام والمسئوليات ، مرجع سابق ، ص ١٨

في مناهج التعليم على مختلف أنواعها ،وما يتبعها من لوائح ومنجزات أخرى تتعلق بالتعليم وذلك في إطار السياسة العامة للتعليم في المملكة .

وتتشرف اللجنة العليا لسياسية التعليم برئاسة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد ابن عبد العزيز –حفظه الله – وتحظى وتسعد بتوجيهاته ودعمه ومؤازرته منذ إنشائها في ٢٧/ ١/١٣٨٣هـ حتى الآن، وينوب عنه – حفظه الله – في رئاسة اللجنة النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام، وتضم في عضويتها سبعة من الوزراء من ذوي العلاقة باختصاصات اللجنة ونشاطها ، إضافة إلى أمينها العام[1]» . والوزراء الأعضاء فيها هم :« وزير التربية والتعليم ، وزير الداخلية ، وزير الدفاع ، وزير الإعلام ، وزير التعليم العالي ، وزير العمل والشئون الاجتماعية ، وزير الحج والأوقاف [٢]». واللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة يقابلها لجان التعليم في مجالس الشعب والشورى والأمة في البلاد العربية الأخرى ، والتي تعتبر سلطات عليا لتشريع التعليم حسب المهام والمسئوليات الموكلة لها .

وأبرز مهام ومسئوليات اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة[٣] :

١. رسم السياسة التعليمية العامة للدولة بمختلف جهاتها ومناطقها.
٢. إقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة .
٣. إقرار مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة ، وفي ضوء خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية . .
٤. التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة للحصول على عائد من التعليم لأبناء المملكة العربية السعودية.
٥. إقرار سياسة محو الأمية وتعليم الكبار المقترحة من قبل المؤسسات التربوية في المملكة .

---

1 ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa
2 ـ صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق عمر : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٨٧
3 ـ صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق عمر : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٨٧-٨٨

٦. إقرار الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات التعليمية لتطوير الخطط والمناهج الدراسية بما يحقق أهداف المرحلة التعليمية والمجتمع السعودي.

٧. إقرار سياسة القبول لمختلف مراحل التعليم المقترحة من قبل المسئولين في أجهزة التعليم المتعددة في المملكة .

٨. اتخاذ القرارات التربوية الهامة التي توجه مسيرة التعليم في المملكة .

٩. توزيع الخدمات التعليمية على جميع أنحاء المملكة في ضوء سياسة الدولة وخطتها لتعميم التعليم لجميع المواطنين .

١٠. إقرار لوائح الامتحانات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وعلى ذلك فاللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة سلطة تشريعية لنظام التعليم .

٢. وزارة التربية والتعليم

وزارة التربية والتعليم هي الجهة التالية للجنة العليا لسياسة التعليم في الإشراف على التعليم في المملكة ، وهي المرجع النهائي للتعليم في المملكة ، واختصاصاتها تغاير اختصاصات اللجنة العليا لسياسة التعليم ، فهي تخطيطية وتنظيمية بينما اللجنة العليا لسياسة التعليم تشريعية ، فالمدارس وتنظيمها وما يخطط من أمور التعليم والمعلمين والمتعلمين لا يرجع فيه للجنة العليا لسياسة التعليم ، حيث يقف دور اللجنة عند المهام المحددة (سابقًا) ويبدأ دور الإشراف على التعليم وتنظيمه وتخطيط أبعاده الداخلية ولوائحه مع وزارة التربية والتعليم . « ويقع على عاتق الوزارة مسؤولية توفير التعليم العام المجاني في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، وتهيئة الخدمات التربوية اللازمة للمعاقين ، كما تشمل مسئولياتها الإشراف على المتاحف والآثار[1] »

وتتجه وزارة التربية والتعليم حالياً نحو الأخذ بنمط اللامركزية في إدارة التعليم ، تمشياً مع خطوات التوسع في التعليم والتي اتبعتها المملكة في الفترة

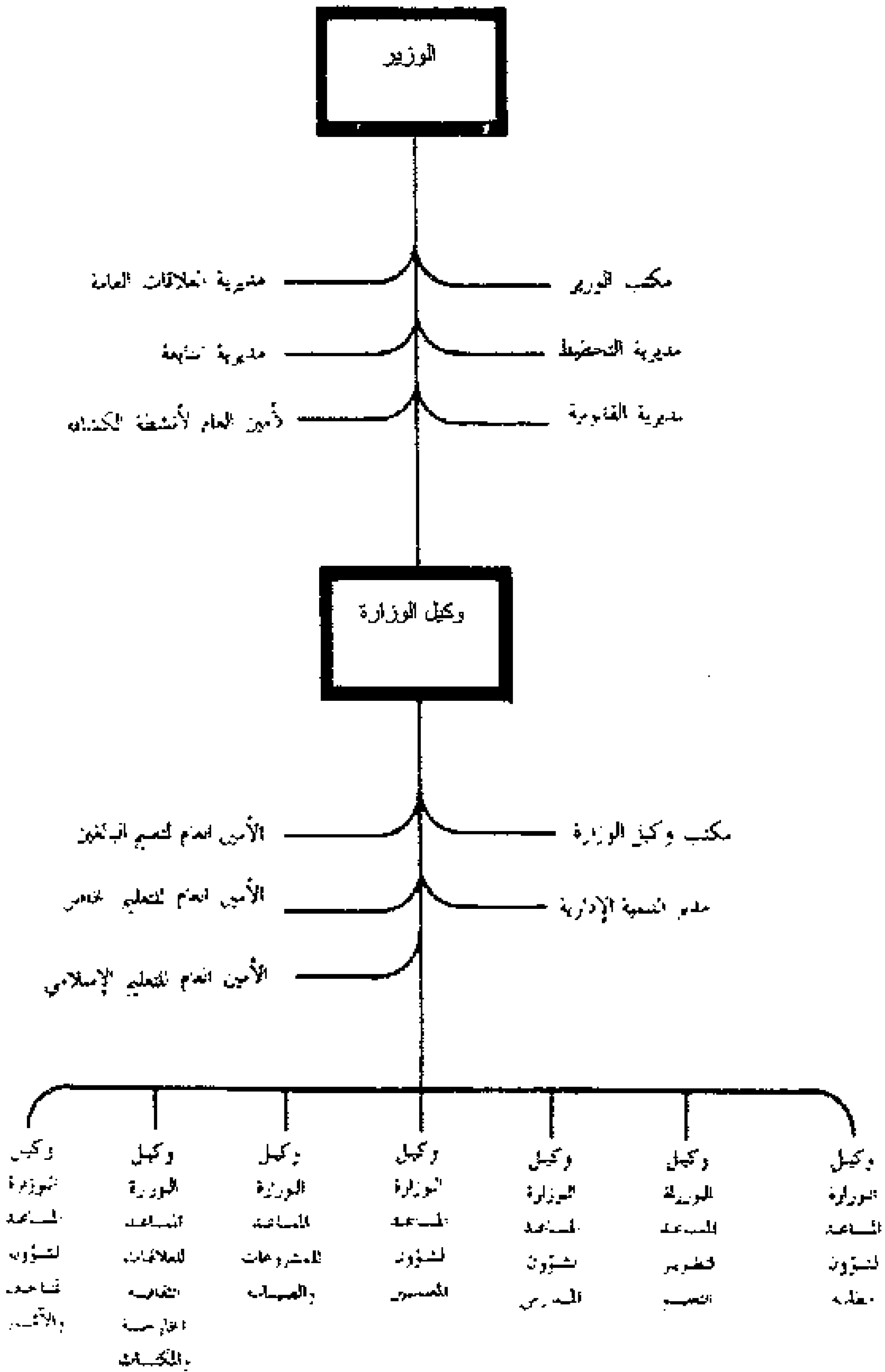
[1] ـ فؤاد عبد السلام الفارسي : الأصالة والمعاصرة (المعادلة السعودية) ، وزارة الإعلام ، الرياض ، ١٤١٧هـ ، ص ٩٣

الأخيرة بهدف توفير التعليم لجميع الراغبين فيه، مع الاهتمام بربط التعليم بالمجتمع المحلي واحتياجاته ، ومن أجل تحقيق ذلك فقد أخذت الوزارة بسياسة تفويض العديد من السلطات ومنح الكثير من الصلاحيات لمديري عموم الإدارات ومديري التربية والتعليم بالمحافظات ومديري المدارس في جميع المراحل [1].

ويوضح الشكل (٤) الهيكل التنظيمي للوزارة قبل تغيير مسماها من وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم عام ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م .

---

[1] ـ صلاح عبد الحميد ، فدوى فاروق عمر : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص٩٢ (بتصرف)



شكل (٤) الهيكل التنظيمي لوزارة المعارف في المملكة العربية السعودية قبل تغيير مسماها لوزارة التربية والتعليم

على أن هذا التنظيم الهيكلي قد طاله بعض التغيير في الإدارات الداخلية للوزارة بعد تغيير مسماها إلى وزارة التربية والتعليم، والتي أصبحت تنظيماتها ومهامها كالتالي :

الأمانة العامة للجنة العليا لسياسة التعليم [1]

هذه الأمانة جهاز مساعد للجنة العليا لسياسة التعليم ، يقوم بإجراء الدراسات وجمع المعلومات بشأن الموضوعات المطروحة على اللجنة ، ويتولى التحضير والإعداد لاجتماعات اللجنة العليا لسياسة التعليم ، وكذلك الاجتماعات للجنة التحضيرية التي تتولى دراسة الموضوعات قبل عرضها على اللجنة العليا،وما يتعلق بذلك من أعمال إدارية ومالية ، وترتبط هذه الأمانة مباشرة بمعالي وزير التربية والتعليم نائب رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم،وتقوم وزارة التربية والتعليم بدعمها مالياً ووظيفياً ، وتتكون من الآتي :

- مكتب الأمين العام .
- الاستشارات والدراسات .
- اللجنة التحضيرية .
- الشؤون الإدارية والمالية .

الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام التربوي [2]

تعمل الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام التربوي على استثمار الوسائل الإعلامية وتوظيفها لخدمة التربية ، وإيصال الرسالة التعليمية إلى مجتمع الإعلام التربوي ، على مستوى الأسرة ومختلف الشرائح عموماً والطلاب والمعلمين على وجه الخصوص والإعداد والتنسيق وغير ذلك من خدمات العلاقات العامة .

1 - أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa
2 - أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

وتتبعها الإدارتان الآتيتان:

- الإعلام التربوي .
- العلاقات العامة .

ويقوم الإعلام التربوي بمهام كثيرة منها:

- الإشراف على تخطيط البرامج الإعلامية وتنفيذها .
- الإشراف على إصدار الأدلة التعريفية والإعلامية .
- إعداد التوضيحات للصحف ، والتنسيق مع قطاعات الوزارة بشأن ما ينشر في الصحافة في كل ماله علاقة بالتربية والتعليم .
- الإشراف على التعريف بأنشطة الوزارة وأعمالها في وسائل الإعلام المختلفة.
- إصدار النشرات الإعلامية .
- إعداد وتقديم البرامج الإذاعية والتلفزيونية ذات الصلة بالتربية والتعليم وما يتصل بهما من لقاءات وآراء وقضايا .
- تقويم أنشطة الإعلام التربوي في المدارس ودعمها وتفعيل دوره في المجتمع المحلي .
- التواصل مع التربويين والمثقفين والإعلاميين الذين يمكن الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل التربوي .
- تنفيذ حملات التوعية العامة .

وتقوم العلاقات العامة بمهام كثيرة منها :

- تقديم الخدمات والأنشطة التي من شأنها تقوية العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الوزارة .
- الإشراف على الاحتفالات،وإعداد برامج الضيوف والدعوات لكبار المسئولين .
- استقبال ضيوف الوزارة من داخل المملكة وخارجها ، وترتيب زياراتهم وإقامتهم .

- الإعداد للمناسبات ، والتنسيق بين القطاعات داخل الوزارة وخارجها .
- مساعدة مراجعي الوزارة ، والإجابة عن استفساراتهم ، وإرشادهم إلى الجهات المعنية بمراجعاتهم في الوزارة.
- تولي مسؤولية الاشتراك في الصحف لجهاز الوزارة ، وإدارات التعليم ، وكليات المعلمين ، والمكتبات العامة.
- تبني المفاهيم التربوية والتعليمية ، وتفعيلها في كل ما يخدم التربية باستثمار العلاقات الفاعلة في المجتمع، ولدى الجهات الرسمية .

الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري[١]

تعمل هذه الإدارة على إعداد الخطة السنوية والخطة الخمسية ، واقتراح تطوير التنظيم الإداري ، وتنمية مهارات العاملين ، وتشرف إدارياً وفنياً على جمع المعلومات والإحصاءات لإعداد الخطط وتنظيمها وتنسق بين قطاعات الوزارة لوضع مقترحات الخطط التنموية ،وتتعاون مع أجهزة التخطيط المركزية، فيما يحقق الأهداف العامة للوزارة ، وتقوم بإجراء الدراسات التنظيمية لتطوير الهيكل التنظيمي للوزارة .

وتتبعها إدارتان هما:

- إدارة التخطيط .
- إدارة التطوير الاداري .

ومن مهام إدارة التخطيط:

- جمع المعلومات والإحصاءات الخاصة بأنشطة الوزارة وتصنيفها .
- التنسيق مع قطاعات الوزارة المختلفة ، وإعداد الخطة السنوية والخطة الخمسية ومتابعة إقرارهما.

---

١ - أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

- إعداد التقارير الدورية والتقارير السنوية ، وتنظيم المعلومات الخاصة بالإدارة وحفظها.

ومن مهام إدارة التطوير الإداري:

- إجراء الدراسات التنظيمية الكفيلة بتطوير الهيكل والدليل التنظيمي للوزارة .
- اقتراح تطوير أساليب العمل ، والتنسيق لإجراء الدراسات الميدانية لذلك .
- تحديث الدليل التنظيمي للوزارة والتقنية المستخدمة في العمل .
- متابعة خطة التدريب المعتمدة ، والموظفين المبتعثين خارجيًا وداخليًا .
- إعداد التقارير الدورية عن إنجازات العمل ، ومعوقاته ، وسبل علاجها .

الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية[1]

تقدم هذه الإدارة الخدمات الإدارية والمالية لقطاعات الوزارة المختلفة مما يساعدها على أداء مهامها بفاعلية وكفاءة.

ومن مهامها :

- ❖ إعداد الخطط والبرامج الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية ومتابعة تنفيذها .
- ❖ متابعة تطبيق الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالإدارة التي تتبعها .
- ❖ توجيه الإجراءات المالية ومتابعتها ، ومراقبة العهد، والمستندات ، وإبرام العقود .
- ❖ تخطيط عمليات الخدمات العامة التي تخدم قطاعات التعليم المختلفة وتوجيهها .
- ❖ تبليغ الجهات المعنية بالقواعد والتعليمات لاستخدام النماذج الإدارية لمحاضر الاستلام ونماذج العهد .

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

❖ متابعة سير العمل في الأقسام المرتبطة بها ، والتأكد من سلامة وفعالية الأداء فيها .

❖ الإشراف على تحديث الإحصاءات والبيانات والتقارير المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية وتنظيمها .

❖ تحديد الاحتياج من القوى العاملة والتجهيزات .

وتتبعها الإدارات الآتية :

- إدارة الشؤون المالية .
- إدارة شؤون الموظفين .
- إدارة الميزانية .
- إدارة الخدمات العامة .
- إدارة المستودعات .
- إدارة المشتريات .
- وحدة مراقبة المخزون .
- مركز الاتصالات الإدارية.

<u>مركز الحاسب الآلي والمعلومات</u> (١)

يقوم مركز الحاسب الآلي والمعلومات بتطبيق النظم الآلية ، واستخدام شبكات الحاسب الآلي في جميع أنشطة الوزارة ، ويعمل على تفعيلها وصيانتها والتدريب على استخدامها في أجهزة الوزارة المختلفة وفي التعليم وكليات المعلمين.

<u>ويهدف المركز إلى :</u>

- التأكد من صحة المعلومات وتكاملها .
- تقليل الهدر المادي .

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

- زيادة كفاية العاملين .
- سرعة الحصول على المعلومات.
- تحسين الخدمات المقدمة .
- تحسين الاتصالات الإدارية .
- ضمان أمن المعلومات وسلامتها .

وتتبعه الأقسام الآتية :

- مركز المعلومات الإحصائية .
- قسم الشبكة .
- قسم برمجة وتحليل النظم .
- وحدة الإنترنت .
- قسم الصيانة .
- قسم التدريب .

الإدارة القانونية [1]

توفر هذه الإدارة جميع الخدمات الاستشارية ذات الطبيعة القانونية لكل الوحدات في الوزارة وأجهزتها وفقًا للأنظمة واللوائح المعمولة بها .

ومن مهامها :

- إعداد مشاريع الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالوزارة وأجهزة المختلفة .
- إبداء الرأي والمشورة القانونية في كل ما له علاقة بتطبيق النصوص النظامية عندما يطلب منها ذلك .
- دراسة العقود التي ترتبط بها الوزارة مع جهات أخرى محلية أو أجنبية للتأكد من موافقتها لنظم المملكة .

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

- إعادة دراسة الأنظمة واللوائح السارية ، عند الطلب ، للتأكد من ملاءمتها للظروف الراهنة ، واقتراح الإضافات والتعديلات أو الإلغاء ؛ بغية تطويرها وفق ما تقتضيه المصلحة والظروف السائدة بالتنسيق مع الإدارة المعنية .
- تمثيل الوزارة في كل الأمور المتعلقة بالقضايا التي ترفع منها أو عليها أمام القضاء الشرعي أو الإداري أو الجهات شبه القضائية أو الجهات التحكيمية ، مع الاستعانة بالجهات المختصة ذات العلاقات عند الحاجة .
- تقديم المشورة القانونية بشأن المسائل المحالة إليها والخاصة بالشكاوى والتظلمات والادعاءات وغير ذلك من الأمور الأخرى ، والاشتراك في التحقيقات الضرورية وبيان المسؤوليات واقتراح العقوبات .
- مراجعة ما يصدر من قرارات وتعاميم داخل الوزارة وأجهزتها وإبداء أية ملاحظات تراها ورفعها إلى صاحب الصلاحية .
- تنظيم وحفظ الأنظمة واللوائح والقرارات ذات العلاقة بأعمال الوزارة وجهاتها كافة .
- اشتراك في اللجان المكلفة القيام ببحث أمور نظامية وقانونية تخص الوزارة علاقة بها .

إدارة المتابعة [1]

تهدف هذه الإدارة إلى المراقبة والمتابعة في تنفيذ النظم والتعليمات، والكشف عن الأخطاء المالية والإدارية والسلوكية ، وتقويم الخلل ، واقتراح العلاج المناسب .

ومن مهامها :

- القيام بإجراءات الرقابة والتحريات اللازمة في مختلف الأقسام ، للتأكد من سلامة العمل وترشيد الأداء.

[1] ـ انظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

- القيام بجولات تفتيشية لمختلف وحدات الجهاز ، والوقـف علـى مـواطن القصور ، والعمل على تصحيح المسارات .
- دراسة وفحص الشكاوى التي تحال إليها وفقاً للصلاحيات بشأن المخالفات الإدارية والمالية وغيرها .
- إجراء التحقيقات الأولية ، والاشتراك في التحقيقات التـي تكـشف عنهـا الرقابة .
- مراقبة انتظام دوام موظفي الجهاز والوحدات التابعة له .
- إعداد تقارير دورية عن نشاط إدارة المتابعـة وإنجازاتهـا ، والتوجهـات المتعلقة بتطوير
- العمل وفق مستجدات التربية الحديثة .
- زيارة المدارس والتأكـد مـن سـلامة الأعمـال الإداريـة والماليـة . التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق في كل ما يختص بأعمال الهيئـة ذات العلاقات بالجهاز وفق الصلاحيات المخولة .
- الاشتراك ضمن اللجان المختصة مع مندوبي وزارة الداخليـة ، والإمـارة والبلديات ، وهيئة الرقابة والتحقيق ، وديوان المظالم ، في القضايا التي تقع في محيط الوزارة .

وتتبعها شعبتان :

- شعبة التحقيقات .
- شعبة القضايا .

الإدارة العامة لاقتصاديات التعليم [1]

استحدثت هذه الإدارة العامة استجابة للنمو السريع في أعداد الطلاب والمعلمين ، ونشوء حاجة لرفع الكفاية الاقتصادية للوزارة ، والعمل على خفض التكاليف مـع

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

ضمان الجودة ، ولتدعيم إيرادات الوزارة وتمويل مشاريعها بالتعاون مع القطاع الخاص .

ومن مهامها :

- فتح قنوات للتمويل الاستثماري المشترك بين الوزارة والقطاع الخاص وفق رؤية استثمارية مقبولة لدى الطرفين .
- صياغة خطة محكمة لضمان الحصول على موارد مالية مجزية للإنفاق على التعليم إلى جانب الإنفاق الرسمي، والاستفادة مما يمكن أن يقدمه القطاع الخاص من تمويل لمشاريع الوزارة ، وتعاون مشترك بتوظيف الخبرات ، وتطوير الأداء ، وتحديث المرافق ، عن طريق استثمار الإعلان ، وإعداد المستلزمات التعليمية ، وتأجير مرافق الوزارة بما يحقق أهدافها التربوية .
- استقطاب دعم ومساندة القطاعات الأخرى ذات العلاقة التربوية لاستثمار إمكاناتها ، ومواردها ، وفرصها العلمية فيما يخدم اقتصاديات التعليم ، ويحقق غايته وأهدافه في المجتمع .
- مساعدة قطاعات الوزارة على تمويل برامجها ومشاريعها عبر التنسيق بينها وبين القطاع الخاص .

الإدارة العامة لرعاية الموهوبين (١)

تعنى هذه الإدارة بالكشف عن الطلاب الموهوبين من خلال مراكز رعاية الموهوبين في أنحاء المملكة بهدف تحديد الذين يتميزون بقدرات غير عادية في التفوق العقلي والإبداع والابتكار والمواهب والقدرات الخاصة ، وتتيح لهم تنمية قدراتهم ومواهبهم إلى الحد الأقصى الذي يمكن أن تصل إليه ، وذلك من خلال ما تقدمه الإدارة العامة لرعاية الموهوبين من برامج تعليمية إثرائية ونشاطات متميزة

[1] - أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

في المواهب الفنية والأدبية والابتكارات العلمية ، وتمنح الطلاب فرصة للتنافس من خلال المسابقات والمعارض على مستوى المناطق والمحافظات في المملكة .

وتتبعها الإدارات الآتية :

١. إدارة التخطيط والتدريب .
٢. إدارة الرعاية .
٣. إدارة الكشف .
٤. إدارة البرامج الإثرائية .

٣. الإدارة التعليمية على مستوى المناطق و المحافظات:

تتألف الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية في مستواها الثالث -مستوى المناطق والمحافظات -من اثنتين وأربعين إدارة للتربية والتعليم هي :

أ – مستوى المناطق:

الإدارات العامة للتربية والتعليم على مستوى المناطق عددها (١٣) إدارة عامة للتربية والتعليم وهي : [1]

١. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.
٢. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة .
٣. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير .
٤. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة .
٥. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم .
٦. الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية .
٧. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة .
٨. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف .

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت (بتصرف) : www.moe.gov.sa

٩. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل .

١٠. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان .

١١. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك .

١٢. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران .

١٣. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الحدود الشمالية .

ويتبع كل إدارة عامة للتربية والتعليم عدد من إدارات التربية والتعليم في المحافظات ، فعلى سبيل المثال الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تتبعها إدارات التربية والتعليم التالية :

١- إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (مدينة مكة المكرمة).

٢- إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة .

٣- إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف .

وهكذا بقية الإدارات العامة للتربية والتعليم.

مدير عام التربية والتعليم بالمنطقة يأتي على قمة الهيكل التنظيمي لها، وهو المسئول الأول عن العملية التربوية والتعليمية في المنطقة أمام الوزير ، والدوائر التابعة له ، إلى جانب مسئوليته أمام سلطات الحكم المحلي في المنطقة.

ب- <u>مستوى المحافظات :</u> [1]

إدارات التربية والتعليم على مستوى المحافظات عددها (٢٩) إدارة تربية وتعليم في كل من المحافظات والمدن التالية:

عفيف – وادي الدواسر – المجمعة – شقراء – الخرج – حوطة بني تميم – الأفلاج – الدوادمي – الزلفي – القويعية – جدة – الطائف – الليث – القنفذة –

---

[1] - أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت (بتصرف) : www.moe.gov.sa

النماص – رجال ألمع – محايل عسير – سراة عبيدة – بيشة – العـلا – ينبـع – المهد – الرس – عنيزة – حفر الباطن – الأحساء – المخواة – القريات – صبيا .

وفي سياق هذه الدراسة فإن الباحث يريد إيضاح ما يلي :

ترتبط إدارات التربية والتعليم العامة تنظيمياً بوكيـل الـوزارة للتربيـة والتعليم ، وتقوم بالإشراف على تنفيذ العملية التعليميـة فـي منـاطق المملكـة ومحافظاتها ، فمدير التربية والتعليم بالمحافظة يأتي على قمة الهيكل التنظيمي لها، وهو المسئول الأول عن العملية التربوية والتعليمية في المنطقة أمام مـدير عـام التربية والتعليم بالمنطقة، والدوائر التابعة له ، إلى جانب مسئوليته أمام سـلطات الحكم المحلي في المحافظة. [1]. ويوضح الشكل (٥) التنظـيم الهيكلـي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ، التي يترأسها مدير عام التربية والتعليم ، هذا بالنسبة للبنين ، وكذلك الحال بالنسبة للبنات، فهناك مدير عـام التربيـة والتعلـيم للبنات في المنطقة ، ومدير التربية والتعليم للبنات في المحافظة ، وبنفس الهيكـل التنظيمي ..

[1] ـ أنظر : موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت (بتصرف) : www.moe.gov.sa

مدير التربية والتعليم

مدير المكتب

وحدة المتابعة

المستشار القانوني

وحدة العلاقات العامة والإعلام التربوي

وحدة التطوير الإداري

وحدة الآثار والمتاحف

مركز المعلومات والحاسب الآلي

مدير الشؤون الإدارية والمالية

مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية (بنين)

مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية بنات

الأقسام الإدارية للبنين

الأقسام الإدارية للبنات

شؤون الطلاب

التطوير التربوي

الإشراف التربوي

الشؤون الإدارية


شكل (٥) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

وتتحدد اختصــاصات إدارة التعليم فيما يلي: [1] :

١. وضع الخطط الخمسية والسنوية لإدارة التعليم في المحافظة وفق الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية ،وتولي تنفيذها بعد اعتمادها .

٢. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمــات المتعلقــة بالتعليم وتعميمها على المدارس .

٣. تحديد احتياجات المحافظة من البرامج التعليميــة والتربويــة والمــوارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والعمل على توفيرهــا وتوزيعها .

٤. إنشاء المدارس في المحافظة وترميمها وتولي أعمال الــصيانة وتــوفير الأراضي والخدمات العامة والمرافق اللازمة لها .

٥. الترخيص بإنشاء المدارس الأهلية والإشراف على برامج التعليم الموازي .

٦. توجيه المعلمين والمشرفين والموجهين التربويين والإداريــين وتــدريبهم ومتابعة أعمالهم وتقويمها .

٧. المشاركة في تقويم وتطوير المناهج والبرامج التعليمية بما يــتلاءم مــع التطورات العلمية العصرية .

٨. الإشراف على كافة النشاطات الثقافية بالمحافظة ، والإشراف على الآثار التاريخية وإدارة المتاحف والموروث الشعبي والحضاري.

وبذلك تعتبر إدارة التعليم هي المستوى الثاني من مــستويات الإدارة فــي التربية والتعليم في المملكة بعد وزارة التربية والتعليم .

وأما الإدارات الفرعية في المحافظات ، فهي إدارات لها خصائص إدارات التعليم العامة بالتفويض من الإدارات العامة التابعة لها ، وتقــدم تقريبــاً معظــم الخدمات الإدارية،إلاّ ما كان منها خارج نطاق اختصاصها ، أو يلزم فيه الرجوع لمدير التعليم كأوامر النقل والوظائف المؤقتة والتعاقدات ، ويكــون لهــا غالبًــا ميزانيات مستقلة ، وتعمل وفق خطة إدارة التعليم العامة التي تتبعها أو وفق خطة

---

[1] ـ صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٩٥

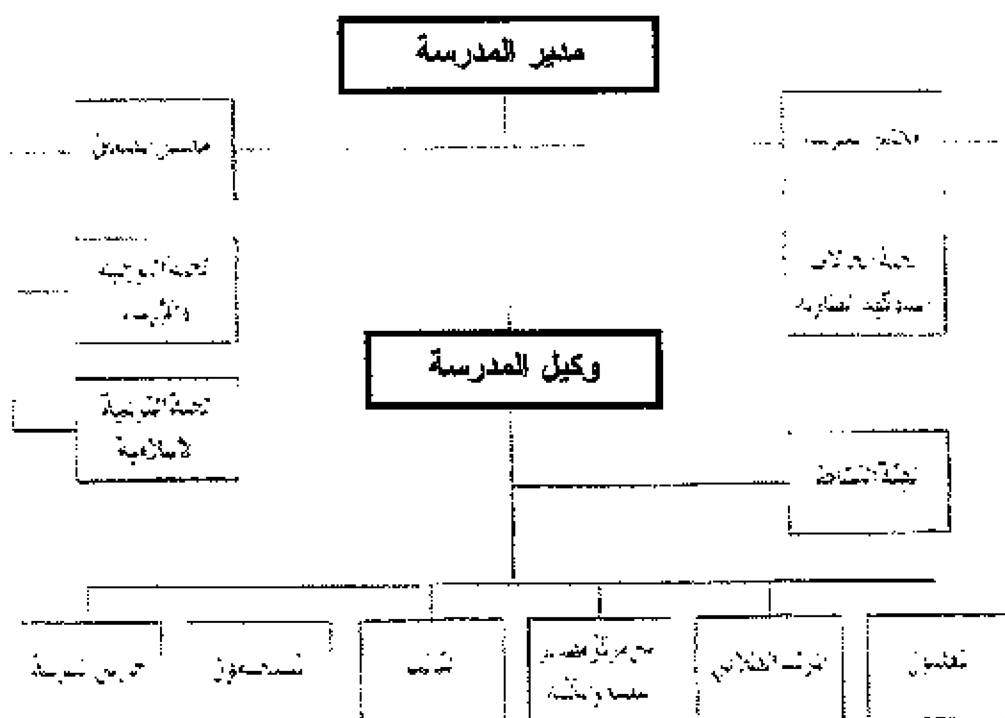
الوزارة مباشرة . ويترأسها مدير تعليم في المحافظات الكبرى ، أو وكيل مدير عام في المحافظات الصغرى[1] .

٤. **الإدارة التعليمية في المستوى الرابع في المملكة العربية السعودية– المستوى الإجرائي– الإدارة المدرسية–:**

كما هو الحال في جميع دول العالم ، تعتبر المدرسة هي المستوى الإجرائي لإدارة التعليم في المملكة «إذ أن الإشراف على التعليم وإدارته مركزياً أو لا مركزياً إنما يتوقف نجاحه على المستوى الإجرائي أي إدارة المدارس التي يتبلور فيها نهائياً كل الجهود ، سواء من الناحية العملية أو الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة وغيرها من العمليات التربوية ، فالمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسئولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، ويتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في بلادنا » [2] ولذلك فقد توجه الاهتمام بالتأكيد على هذا المستوى المهم من مستويات الإدارة التعليمية في المملكة ، وهو الأمر الذي نراه واضحاً في تنظيمات الإدارة المدرسية والاهتمام بتطويرها ، وتطوير عمل المديرين واختيارهم وتدريبهم خلال السنوات الأخيرة على وجه الخصوص . هذا إلى جانب القضاء على النموذج الفردي في الإدارة والتأكيد على التعاون والمشاركة بين جميع العناصر في المجتمع المدرسي .وتقوم العلاقة بين الإدارة المدرسية وإدارة التربية والتعليم على مستوى المحافظة على أساس أن إدارة التربية والتعليم بالمحافظة هي المسئولة عن سير العمل في المدارس التابعة لها ، والإشراف على تنفيذه ، وبذلك يعتبر مدير المدرسة مسئولاً أمام مدير التربية والتعليم في المحافظة عن سير النشاط التربوي والتعليمي في المدرسة •ويوضح الشكل (٦) الهيكل التنظيمي لإدارات مدارس البنين في المملكة، وهو هيكل موحد في جميع المدارس•

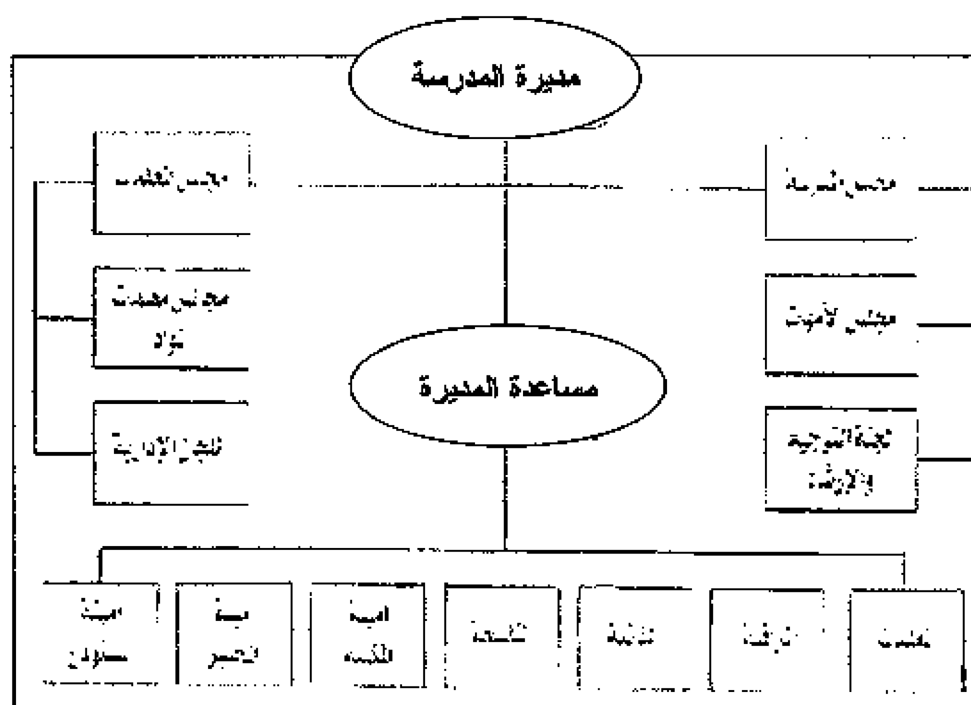
---

[1] ـ انظر : صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٩٥ (بتصرف) .
إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص ١٠٠-١٠٣ (بتصرف)
[2] ـ إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص ١١١



شكل(٦) الهيكل التنظيمي لمدارس البنين في المملكة [١]

كما يوضح الشكل (٧) الهيكل التنظيمي لمدارس البنات ، وهو يشبه إلـــى حد بعيد الهيكل الإداري في مدارس البنين .



شكل(٧) الهيكل التنظيمي لمدارس البنات في المملكة [٢]

1 - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٠٠

2 - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١١٠

وفي كلٍ من الهيكلين نجد أن هناك مجالس ولجان متعددة تساعد في إدارة التعليم بالمدرسة ، وهو الأمر الذي يوضح مدى التمشي مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، والتي من بينها جماعية القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، هذا بالإضافة إلى تفويض السلطات وتوزيع الصلاحيات ، ووضوح خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للمدرسة [1]. مما يعني أن الإدارة المدرسية في المملكة قائمة على المشاركة الفعالة وفي نفس الوقت فقد انتهى نموذج إدارة الفرد ، حيث كان المدير هو كل الإدارة .

ففي القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة عن وزارة المعارف عام ١٤٢٠هـ نصت المادة (٢٧) على أن تشكل في المدرسة المجالس واللجان التالية[2] :

١. مجلس المدرسة ، ويتكون من مدير المدرسة والوكيل والمرشد الطلابي وستة من أولياء الأمور ، وثلاثة من المعلمين ، وستة من المواطنين القادرين على الإسهام في مسيرة التربية والتعليم من غير أولياء الأمور. ومن بين مهام المجلس :

- وضع الأسس العامة التي ترتكز عليها السياسة العامة للمدرسة .
- تقديم المشورة لإدارة المدرسة والتعاون معها في كافة مشاكل الطلاب وعلاجها.
- المشاركة في إقامة برامج النشاط المناسبة لطلاب المدرسة مع توفر الإمكانات اللازمة .
- تقديم التوصيات التي من شأنها تطوير العمل التربوي .
- مخاطبة إدارة التعليم بشأن المشاكل التي يجد المجلس صعوبة في حلها .
- مناقشة كل ما يتصل بالمدرسة من معوقات وتقديم الحلول لها .

٢. مجلس المعلمين : ويتكون من مدير المدرسة ووكيلها وجميع أعضاء هيئة التدريس والإشراف .

---

[1] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١١٠ (بتصرف)
[2] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٠٢ - ١٠٣ (بتصرف)

ومن أبرز مهام المجلس :

- ❖ مناقشة الوضع العام التربوي والتحصيلي في المدرسة .
- ❖ الإطلاع على الأنظمة والتعليمات والتعاميم الواردة من جهات الاختصاص ومناقشتها وتفهم مضامينها ووضع آلية لتطبيقها .
- ❖ مناقشة ما يقدمه المعلمون من ملاحظات ومقترحات تتعلق بالمناهج والخطط الدراسية والكتب المقررة ، وتوحيد رؤية المدرسة بشأنها ورفعها إلى إدارة التعليم .

٣. مجلس التوعية الإسلامية .

٤. لجنة التوجيه والإرشاد .

٥. لجنة الحالات السلوكية الطارئة .

٦. لجنة النشاط .

مهام ومسئوليات مدير المدرسة :

حددت اللوائح التنظيمية للتعليم في المملكة العربية السعودية مهام ومسئوليات مدير المدرسة . ومن أبرز هذه المسئوليات :

❖ المسئوليات الفنية : وأهمها [1]:

١. وضع الخطة السنوية للمدرسة .

٢. توفير أكبر عدد من الخدمات التربوية والاجتماعية والنفسية لطلاب المدرسة.

٣. زيارة الفصول بهدف تقويم الأداء والتحصيل ، مع اشتراط إيجابية الزيارة على المنهج بمفهومه الشامل.

٤. تخطيط وتنظيم الاختبارات ،والإشراف على تنفيذها وفق اللوائح .

٥. تقديم التقارير الإدارية والفنية للسلطات العليا للتعليم .

٦. تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.

٧. تفعيل المجالس واللجان المدرسية .

---

[1] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٢٦-١٢٧ .

٨. تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل المدير وقت الحاجة .
٩. مساعدة المعلمين الجدد وتقديم العناية الخاصة بهم وتزويدهم بما يحتاجونه من معلومات للاستمرار والنجاح .
١٠. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم من زائري المدرسة وتسهيل مهامهم ومتابعة تنفيذ توجيهاتهم ، ودعوة المشرف التربوي المختص عند الحاجة .

❖ <u>المسئوليات الإدارية والمالية</u> ، وأهمها [1]:

١. تنفيذ القوانين واللوائح والتعاميم التي تصدرها الوزارة .
٢. قبول الطلاب الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود اللوائح والتعليمات .
٣. توزيع الطلاب على الفصول الدراسية بداية كل عام دراسي .
٤. توزيع أعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية على الوكلاء والمعلمين ، ولا يجوز إنابة معلم عن المدير إلاّ في حالة عدم وجود وكيل .
٥. تفقد المنشآت والتجهيزات المدرسية ومتابعة سلامتها وأمنها ، والإبلاغ عن وجود أي ملاحظات فيها .
٦. إطلاع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على التعاميم والتوجيهات واللوائح الصادرة من السلطات التعليمية الأعلى ومناقشتها معهم .
٧. الإلمام الكامل بأهداف المرحلة التي يعمل بها ، والتعرف على خصائص الطلاب في هذه المرحلة .
٨. اعتماد الوثائق والشهادات الصادرة عن المدرسة لاستخدامها داخل الدولة .
٩. تكوين اللجان الخاصة بشئون التوريدات والعهد .
١٠. إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي على المعلمين .

---

[1] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : <u>مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي</u> ، مرجع سابق ، ص ١٢٧-١٢٨ .

١١. حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ، ورفعها إلى الإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي .

١٢. وضع نظام جيد للسجلات المدرسية .

١٣. الإشراف على الشئون المالية المتعلقة بالمقصف المدرسي والسلفة المدرسية وفقاً للوائح والتنظيمات .

١٤. تشكيل لجان الجرد السنوي لعهدة المدرسة .

١٥. مراجعة السجلات والدفاتر المالية من وقت لآخر .

١٦. رئاسة مجلس إدارة المدرسة والإشراف على تنفيذ قراراته .

وقد تم رسم خطة عمل لمدير المدرسة ، تحددت له فيها النقاط والمهام والمسئوليات الرئيسية ، وتم توجيهه فيها نحو التنفيذ الأمثل ، وأدرجت ضمن الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، وفيها يتم التأكيد على دور مدير المدرسة في الارتقاء بالمستوى العام للمجتمع المدرسي وتحقيق المفهوم الشامل للمنهج . ملحق (٢).

وبناءً على هذه التوجيهات والنقاط الرئيسية يقوم مدير المدرسة ببناء الخطة المدرسية بحيث تتضمن« معلومات وبيانات عن الطلاب والمعلمين والإداريين والمستخدمين والمناهج والموارد المالية والمرافق المدرسية ، كما تتضمن تحديد المشكلات والمعوقات التي تحد من فعاليات العمل المدرسي »[١]

وتعتبر الخطة المدرسية برنامج عمل جماعي ، يقوم جميع أعضاء المجتمع المدرسي بالمشاركة في تنفيذها ، كل حسب مسئولياته أو مجاله أو المهام الموكل إليه بها .

أما وظيفة التخطيط فإن وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم الممثلة في وحدة الإدارة المدرسية تزود مديري المدارس بأنموذج موحد للخطة المدرسية محددة فيه النقاط والمهام والمسئوليات الرئيسية.

وبناءً على هذه التوجيهات والنقاط الرئيسية يقوم مدير المدرسة ببناء الخطة المدرسية .

---

[1] ـ صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٣٠.

مرفق أنموذج للخطة الزمنية لأعمال مدير المدرسة خلال العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٤هـ ، ملحق (٢)،

وختامًا ، فإن الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية هي مركز العمل لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع ، من أجل ذلك فهي تحظى بدرجة عالية من الأهمية ، وقد تم تنظيم مهامها ومسئولياتها وتحديد معاييرها المختلفة ، وتم إصدار اللوائح الخاصة بها والتي يسهل عمل أعضاء الإدارة المدرسية في ضوءها، كل ذلك وفق معايير وأسس تنطلق أساساً من منطلق أن الإسلام هو منهج حياة وقاعدة الانطلاق الأولى لكافة مشاريع التنمية في المجتمع السعودي وعلى رأسها التربية والتعليم .

المبحث الرابع : التخطيط

مفهوم التخطيط :

ملخص العملية الإدارية ككل أنها تهدف لتحقيق أهداف المجتمع، بأقل جهد وبأقل تكلفة، وفي أقل وقت. وتتكون هذه العملية من أربع وظائف تشكل أهم عناصرها (التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة) ويأتي التخطيط على قمة هذه الوظائف .

إذ أن التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي، فيحدد نوعه وأسلوبه، ومداه. فالتخطيط هو ذلك النشاط الإنساني الواعي الذي يجعل العملية الإدارية هادفة. ومن هنا تتضح أهميته، فلابد أن يقوم به متخصصون، لديهم من الخبرة والدراية بأصول التخطيط وقواعده ما يمكنهم من وضع خطط تتسم بالوضوح والواقعية، بما يتيح للمنفذين القدرة على تفهمها وتنفيذها. ليس هذا فحسب، بل أصبح لزامًا الاتجاه إلى تبسيط معنى التخطيط ومفهومه لكل من يشترك في العملية الإدارية، لضمان وحدة الفكر التخطيطي لدى المستويات الإدارية كافة.

تعريف التخطيط :

التعريف اللغوي للتخطيط :

١- التخطيط : التسطير ، تقول : خُطِّطَتْ عليه ذنوبه ، أي سُطِّرَتْ.(١)

٢- التخطيط : التسطير،التهذيب التخطيط كالتسطير، تقول: خُطِّطَتْ عليه ذنوبه. أي : سطرت.(٢)

٣- التخطيط : في علم الرسم والتصوير:

فكرة مثبتة بالرسم ، أو الكتابة في حالة الخط تدل دلالة تامة على ما يُقْصد في الصورة أو الرسم أو اللوح المكتوب من المعنى والموضوع ولا يشترط فيها إتقان.(٣)

1- السيد محمد مرتضى الحسيني الواسطي : تاج العروس ، المطبعة الخيرية ، الطبعة الأولى ١٣٠٦هـ ،ج/٥ ص ١٣١ (فصل الخاء من باب الطاء).

2- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم بن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، ج/٧ ص ٢٨٧ مادة (خ ط ط).

3- مجمع اللغة العربية القاهرة : المعجم الوجيز، المركز العربي للثقافة والعلوم ، القاهرة ، الطبعة الأولى.ص (٢٠٢-٢-٣)

التعريف الاصطلاحي للتخطيط :

التخطيط كما يعرفه " فايول " بأنه : « التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل » ([1])

ويعرف التخطيط بأنه « التحديد مقدمًا لما يجب أن تنجزه المنظمة وطريقة تحديد الأهداف » ([2])

ويعرفه " أورويك " بأنه « عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة ، للتفكير قبل العمل ، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين » ([3])

ويعرف التخطيط أيضاً بأنه « تحديد لأهداف المنشأة العامة وللأهداف التفصيلية للإدارات المختلفة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف » ([4])

ويورد " جرجس " (٢٠٠٤م) مجموعة من التعريفات للتخطيط ، منها:

التخطيط هو « عملية تحديد واقع جهة العمل ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوّة وضعف جهة العمل ، والفرص والمخاطر التي تحيط بها»([5]).

وهو أيضاً : « وضع أهدافك في برنامج عملي قابل للتنفيذ ، ورسم صورة واضحة للمستقبل وتحديد الخطوات الفاعلة للوصول إلى هذه الصور، وكيف تتعامل مع الزمن وتختار الأوليات»([6]) ٠

---

1 - إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ، ص١٣٧

2 - محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص٦٢

3 - فؤاد الشيخ سالم : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٨٧

4 - محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص٦٢

5 - أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

6 - أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

كما يعرف بأنه « أسلوب أو منهج يهدف إلي حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها و تحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية معينة»([1])

ويعرف كذلك بأنه «الاتجاه لشيء ما ، أو لنظام ما ، ومن ثم العمل من أجل سير هذا النظام وإتباعه لذلك الاتجاه»([2]).

وعموماً فإن التخطيط في جوهره « لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة . أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة » ([3])

فالتخطيط إذاً هو: « التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير»

والتخطيط على ذلك يقوم على هدف أو أهداف مستقبلية محددة يراد تحقيقها عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له . أي أن التخطيط يقوم على التنبؤ والاستعداد للمستقبل .

<u>أهمية التخطيط ومزاياه :</u>

يمثل التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة ، نقطة البدء لمسئول الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية مما يجعلها في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ومتابعة ، فالتخطيط هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ([4]).

ويرى " عبد العال" (٢٠٠٣م) أن للتخطيط العديد من الفوائد ومواضع الأهمية ، التي يجملها كالتالي ([5]) :

---

[1] ـ أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

[2] ـ أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

[3] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤

[4] ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٨٢/١ . بتصرف .

[5] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ٢١

١. يقي العمل من العبث والتخبط: إذ أن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

٢. ضبط العمل عن طريق التنبؤ بالمستقبل ورسم أهداف سير المنظمة : فتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول

إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

ويرى الباحث أن للتخطيط في العمل فوائدَ عديدة ، أهمها :

١. أنه يجنب المنشأة عنصر المباغتة أو المفاجأة . إذا يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

٢. يحدد ويوضح أهداف المنشأة التي تفسر العمل كله .كما أنه يحدد الإمكانات التي على ضوئها يتم التخطيط والتنفيذ وكل العمليات الأخرى .

٣. يضمن الاستخدام الأمثل للموارد بأنواعها عن طريق تحديدها وضبطها وبيان ما يتعلق بها وإمكانية استغلالها في أفضل وضع .

٤. يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنشأة في التنفيذ . إذ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف .

٥. يقلل إلى حد كبير من اتخاذ القرارات غير المدروسة .

٦. يوفر درجة عالية من الأمن النفسي للعاملين في المنشأة . ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار .

٧. يعتبر التخطيط أساسًا لبقية الوظائف وبقائها .

٨. ينمي مهارات المديرين من خلال ما يقومون به من تخطيط وما يحتاجه من مهارات في التنبؤ ورسم التخطيط وتوقع المشاكل ونحوه .

٩. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال .

أنواع التخطيط ومستوياته :

تعددت التقسيمات فيما يتعلق بأنواع التخطيط نظراً لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه كل تقسيم ، إذ أن لكل منظمة نوعاً من التخطيط يتوافق مع أغراضها وأهدافها ، وهنا نورد أهم التقسيمات التي شملت أنواع التخطيط : ([1])

❖ **التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:**

١. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning : وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

٢. التخطيط التكتيكي Tactical Planning : وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

٣. التخطيط التشغيلي Operational Planning : وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

---

[1] ـ أنظر :

❖ محمد نور الدين : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص٦٨ـ. بتصرف .
❖ شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، مرجع سابق ، ص٩٧ . بتصرف .
❖ إبراهيم الغمري : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٢م . ص ٢٨١ . بتصرف

❖ **التخطيط حسب المدى الزمني :**

١. **التخطيط طويل المـــدى Long - range Planning** : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نـسبياً أن الفتـــرة خمـــس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

٢. **التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقـصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

٣. **التخطيط قـصير المـــدى Short - Term Planning** : وهـــو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

❖ **التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions :**

١. **تخطيط الإنتاج Production Planning** : ويركـــز علـــى المواضـــيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتـــاج ومراقبة جودة الإنتاج.

٢. **تخطيط التسويق Marketing Planning** : ويركز علـــى المواضـــيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.

٣. **التخطيط المالي Financial Planning** : ويركز على القضايا المتعلقـــة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

٤. **تخطيط القوى العاملة Human - resources planning** : ويركـــز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

٥. **تخطـــيط الـــشراء والتخـــزين storage planning & Purchasing** يركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجـــم الاقتـــصادي للشراء والتخزين، وظروف التخزين ... الخ

ويضيف " الصباب " (١٩٨٢م) أربعة أنواع من التخطيط التي يجد المدير نفسه أمامها في المؤسسات والمنشآت المختلفة ([1]) :

١. التخطيط من أجل أداء جديد : أي في حالة نشؤ عمل جديد خارج خبرات العمل الحالي أو داخله ولكنه في مرحلة الإنشاء وليس التطوير .
٢. التخطيط للتطوير والتحسين : وهو التخطيط الدائم في المنشأة ، أي التخطيط اللازم لتطوير الأداء وتحسين الإنتاج والتوصل لمخرجات أفضل من القائمة .
٣. التخطيط لحل مشكلة : وهو نوع من أنواع التخطيط التي تنشأ عند الشعور بأن هناك مشكلة قائمة على رأس العمل وتحتاج إلى حل ، وهنا يتم البحث في أبعاد المشكلة واستخدام الحلول البديلة للخطة ، أو وضع خطة جديدة خاصة بحل المشكلة والخروج من الأزمة القائمة ثم ممارسة العمل على طبيعة الخطة الأساسية .
٤. تخطيط العمليات الرتيبة (الروتينية) المتكررة : يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي من شأنها أن تتكرر دون تعديل في خطتها ، ومن أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة .

ويقسم " مرسي " (١٩٨٤م) التخطيط إلى ثلاثة أنواع ([2]):

١. التخطيط الذي تتوافر له البيانات والإحصائيات اللازمة ، وهو أكثر أنواع التخطيط شيوعاً لما يتوافر له من بيانات تزيد في دقته ووضوحه .
٢. التخطيط بدون بيانات ، وصاحب هذا النوع هو " ستوبلر"
٣. التخطيط بلا هدف : وصاحب هذا النوع هو الإداري الهندي " بانت " ، ويقصد به التخطيط من أجل التخطيط .

---
[1] ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٨٥/١ . بتصرف .
[2] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٥٣-٢٥٤ بتصرف

وأما مستويات التخطيط العامة فهي [1] :

❖ **التخطيط علي المستوي العام :**

١. علي المستوي القومي.

٢. علي المستوي الإقليمي.

٣. علي المستوي المحلي.

❖ **التخطيط في نطاق العمل :**

١. علي مستوي الوزارة.

٢. علي مستوي المديرية.

٣. علي مستوي الإدارة.

٤. علي مستوي مصلحة العمل.

ويمكننا أن نقسم التخطيط في مستوياتها إلى :

١. تخطيط الإدارة العليا (كالوزارة تخطط للتربية في منهجية عامة للتعليم في المجتمع)

٢. تخطيط الإدارة المتوسطة (كالإدارة تخطط للوحدات والمؤسسات والنظام التعليمي الذي تديره)

٣. تخطيط الإدارة الدنيا (كتخطيط الوحدات الإدارية الداخلية مثل المدرسة تخطط لواقعها وتنظيمها وفصولها وجداولها ...)

---

[1] ـ أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

مبادئ التخطيط وخصائصه :

يتميز التخطيط الجيد بمجموعة من المبادئ ، والتي قد يطلق عليها الإستراتيجية ، وأهم هذه المبادئ : [1]:

١. **الواقعية** : أي أن تكون تقديرات وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع ، ومتمشية مع الظروف الفعلية والعملية .
٢. **الاستمرارية** : أي لا تتقطع ، بل تتواصل مع أهداف وتخطيطات أخرى تطويرية .
٣. **الشمول** : أي تقدير الجوانب المختلفة من حساب الإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية .
٤. **المرونة** : بمعنى وجود قدر يسمح بالحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث للخطة .
٥. **التنسيق** : بين الجهات المختلفة الداخلية والخارجية ، من أجل الحصول على أكبر قدر من التوافق للخطة في تنفيذها في جميع الاتجاهات دون عوائق .
٦. **المشاركة** : بمعنى إشراك جميع العناصر المعنية في التخطيط بما في ذلك العاملين أنفسهم .

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تضمن تطبيق التخطيط الناجح أهمها:

١. مشاركة الأشخاص المناسبين في عملية التخطيط .
٢. توثيق معلومات التخطيط.
٣. أن تكون الخطة واضحة ومعروفة بشكل دقيق للجميع .
٤. يجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار آراء ومشاكل المشاركين في التخطيط .
٥. المسئولية التامة والمسبقة عن التخطيط .

---

[1] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤-٢٥٥ بتصرف . خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٣ بتصرف .

٦. مراجعة تقييم عملية التخطيط والخطة قبل التنفيذ.

مراحل التخطيط وخطواته :

يمر التخطيط بست خطوات تحدد مراحله ([1]):

- **الخطوة الأولى** : أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات.
- **الخطوة الثانية** : على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع ١٠% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة ٥% عن السنة الماضية .
- **الخطوة الثالثة** : على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع ١٠% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا .
- **الخطوة الرابعة** : بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (١٠% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.
- **الخطوة الخامسة** : بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

---

[1] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٣ .

❖ **الخطوة السادسة** : في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطـــط بتحديـــد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بـــها لوضع البديل المختار موضع التنفيـــذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيـــات. يجب الالتزام بـــها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ .

عناصر التخطيط :

أولاً: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلـــوب هـــو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية. والعوامل الواجـــب توافرها في الأهداف هي([1]) :

❖ **درجة الوضوح**: ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

١. المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
٢. مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
٣. المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

❖ **القناعة بالهدف**:كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجـــة حمـــاس العاملين نحو تحقيقه عالية.

❖ **الواقعية في الهدف**: والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:ـــ

١. أن يكون الهدف من الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.
٢. أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
٣. أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هـــو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

---
[1] ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٨٨-٨٩ بتصرف . أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ١/ ٩٢-٩٥ بتصرف

❖ التناسق والانسجام : يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

❖ مشروعية الهدف : يقصد به مدى ملائمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

❖ القابلية للقياس : إن وجود مقاييس للأهداف تتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية[1]:

١. مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
٢. مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
٣. مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ

ثانيا التنبؤ:

هو جوهر عملية التخطيط المعني بمحاولة كشف التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل . ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي[2] .

والتنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط. وهناك أمور يجب أن تراعى في التنبؤ، هي [3]:

١. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

---

[1] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٢
[2] ـ محمد نور الدين عبد الرزاق : مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٦٣
[3] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٣

٢. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

٣. أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤. غير مكلف: فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥. أن يكون واضحاً.

ثالثاً: السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن عملية التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة .

ويشترط للسياسة « أن تكون مستوحاة من الهدف ومؤدية إلى تحقيقه وأن تكون مقنعة لشتى المستويات الإدارية وللمنفذين وأن تكون محققة لشتى الأطراف المعنية بالعمل ، فضلاً عن ضرورة أن تكون ممكنة التطبيق وأن تنبع من واقع المجتمع وتتمشى مع قيمه ومثله ، وأن تتصف بالمرونة لكي يمكن تطبيقها في شتى المواقف ولا تقف عقبة أمام التطوير ، وأن تكون مكتوبة ومعلنة ، فيما عدا السياسات الضمنية طبعاً »([1])

---

[1] ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٩٦/١ .

رابعًا: الإجراءات:

هي« الأعمال التفصيلية الرتيبة التي تسير في طريق ثابت مرسوم ، والتي تسمى عرفاً بــ" الروتين " »([1])

فالإجراءات بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التـــي توضـــح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنيـــة اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمـــة لإتمـــام هـــذه الأعمال، إذ أن كل عمل يتطلب من المتقدم له – على ســـبيل المثـــال –أن يقـــوم بمجموعة من الإجراءات اللازمة لقبوله في الوظيفة أو التعيين ، وكذلك الأمر في معظم المصالح والمنشآت التي تشترط شروطاً كإجراءات لتوفير الخدمات ونحوه .

وهي – أي الإجراءات– « ضرورية للأعمال التي من طبيعتها أن تتكـــرر والتي تتكون من مراحل أو خطوات أو حركات تتوالى وراء بعضها منذ البـــدء حتى نقطة النهاية التي يكون عندها العمل قد أنجز تماماً»([2])

ومع أنها روتينية ، إلاّ أنه يشترط فيها أن تكون « منطقيـــة وبعيـــدة عـــن التعقيد ، ولا تتعارض مع السياسيات والأهداف المقـــررة ، وأن تكـــون مـــسجلة ومعلنة على العاملين والمتعاملين على السواء ، وأن تكون قابلة للتطبيق ، وأن يتم تدريب العاملين عليها وتجربتها قبل وضعها موضع التنفيذ لاســـتدراك مواضـــع الاختناق فيها »([3])

1 ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٩٧/١
2 ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٩٧/١
3 ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٩٨/١

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف. على أنها – أي الوسائل والإمكانيات « ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفة التنظيم »([1]) وهو الأمر الذي يشير إلى أن هناك ترابط بين جميع وظائف الإدارة .

معوقات التخطيط :

هناك بعض المعوقات التي قد تعوق التخطيط وتحول دون نجاحه التام ، ومن أهم هذه المعوقات([2]) :

١. عدم الوضوح والدقة في المعلومات والبيانات ، إذ أن بناء الخطة على بيانات أو معلومات غير دقيقة يعتبر في حد ذاته عشوائية ، بمعنى أنها في وضع التخطيط العشوائي ، أو شبه العشوائي ، حيث لا يمكنها الجزم بأي نتيجة أو تنبؤ أو دراسة حول موضوع الخطة .
٢. الاتجاهات السلبية لدى العاملين تجاه الخطة : كثيرًا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها. وتعتبر اتجاهات العاملين السلبية هي أهم هذه الاتجاهات تأثيراً في نجاح الخطة أو عرقلة مسيرة تنفيذها .ولذلك فلابد أن تراعي الخطة حاجات العاملين ومصالحهم ، وأن تجمع بين مصلحة العمل والعامل في نفس الوقت .
٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات : ويظهر ذلك مع أول عقبة تظهر عدم صحة تنبؤات الخطة . كما يظهر قبل ذلك عندما نجد أن المخططين لا يجيدون التنبؤ .

---

[1] ـ أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ٩٩/١

[2] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٤-٢٧ . بتصرف .

٤. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة : وهذا يجعل المنفذ عاجز عن تطوير الخطة وعلاج ما يطرأ عليها من مستجدات أو مشاكل أو ما يعترضها من معوقات . كما أن الجهة الأجنبية لا تعيش واقع العمل الذي يتم التخطيط له في المكان والزمان المحددين .

٦. القيود الحكومية ، فقد تقف حائلاً في وجه التخطيط عن طريق الروتين والاعتمادات وبعض الأمور الجامدة الغير قابلة للتطوير .

٧. عدم مراعاة التغير في الواقع ، أي السيرورة على منوال واحد في التخطيط دون النظر للمستجدات التي تغيرت أو طرأت على الواقع المخطط له .

٨. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط، والاجتهاد في اختصارها أو اختزال بعضها .

٩. عدم مشاركة العاملين في المؤسسة في وضع الخطة .

المبحث الخامس: التخطيط في الإسلام

لم يغب التخطيط عن المنظور الإسلامي ، إذ يُعَدّ التخطيط أساسًا مهمًا للمنهج الإسلامي بعامة ، والمنهج التربوي بخاصة ، فالقارئ للقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة– على صاحبها أفضل الصلاة وأتم التسليم – يدرك جيدًا الأهمية التي يحتلها التخطيط في الإسلام .

ولعل قراءةً متأنية لقصص الأنبياء والمرسلين – عليهم أتم الصلاة والتسليم– تُبَيّن أنهم ما جاءوا إلا تنفيذًا لرؤية تخطيطية إستراتيجية تستهدف هداية الإنسان ، وإخراجه من الظلمات إلى النور؛ تحقيقًا للهدف المحوري الذي بينه تبارك وتعالى ببلغة جلية واضحة بقوله–ﷻ–: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (الذاريات : ٥٦)٠

نشأة التخطيط في الإسلام تمثل الحضارة الإسلامية سجلاً متكاملاً للحياة العامة بجميع جوانبها ، تلك الحضارة التي كان من العجب أنها نشأت وترعرعت في بيئة بدوية الطبع ، متأخرة بالمقارنة بجاراتها من حضارات الأرض ، تلك الحضارات التي سادت العالم لفترة ليست بالوجيزة ، كحضارة فارس والروم . وينشأ في الإسلام نظام متكامل لإدارة الحياة ، نظام يجيد التخطيط والتوجيه والرقابة وينظم العلاقات ويضبط الأوضاع في ظل منهج قائم على قانون رباني مُنزّل من السماء فيه مصلحة البشرية وهدايتهم ورشادهم .

بدأ التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية من اليوم الأول الذي دخل فيه الرسول ﷺ للمدينة المنورة ، إذ كان أول عمله أن وضع خطوط مبنى الإدارة العامة (المسجد) ومنه كان يُخطط لإدارة الدولة ، وكانت توجه الجيوش ويُنادى بالأخبار ، وتُرشد الأمة ، ويُحكم الشعب المسلم ، فكان المسجد أول مؤسسة إدارية في الدولة الإسلامية .

وتطورت النظم الإدارية في الدولة الإسلامية تطوراً ملحوظاً خصوصاً في ظل ما وضعه الإسلام لها من تنظيمات وتشريعات أساسية تسير على نهجها وتحذوا حذوها . كما اقتبس المسلمون نظماً إدارية من الأمم السابقة والشعوب من

١. **التفكير المحكم**

وهذا رأس في التخطيط في الإسلام ، حتى قبل الإيمان ، تجد الله تعالى يدعو الناس إلى التفكر في ملكوته والوقوف على حقيقة الحياة ، وإدراك الخالق من خلال هذا ثم الإيمان تبعاً :﴿ إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنزَلَ اللّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِن مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الأرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِن كُلِّ دَآبَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخِّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة : ١٦٤] وقال تعالى﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ [العنكبوت : ٢٠] .

٢. **الإعداد الكامل :**

وانظر هذا في كل أمر ، وخذ نموذجه في قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لاَ تَعْلَمُونَهُمُ اللّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لاَ تُظْلَمُونَ ﴾ [الأنفال : ٦٠] فعامل الإعداد المحكم والمنضبط للخطة هو أهم أسباب نجاح التخطيط ، فالإسلام لا يؤمن بالعشوائيات أو التواكل الأعمى الذي يخلطون فيه بين التوكل والتواكل ، ورحم الله عمر يوم قال ((المتوكل الذي يلقي حبة في الأرض ويتوكل على الله))[1] فالتوكل أن تقدم الأسباب وتعد العدة ، وتحسن التمهيد والتخطيط ، ثم تنتظر التوفيق من الله العلي العظيم.

٣. **الخبرة والعلم :**

وأنظرها في قول يوسف عليه السلام يوم أن جاءه رسول الملك يعرض عليه رؤيا الجفاف والقحط ، فكان لابد لهذه السنين العصيبة من إدارة حكيمة وتخطيط ينطلق على علم وخبرة حتى تمر على خير وتنجلي دون خسائر ، من أجل ذلك قال يوسف الصديق ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف : ٥٥] فطلب الأمانة على الخزائن وإدارتها لأنه يملك الخبرة والعلم في التخطيط لمثل هذه الأمور ، كما أنه أمين عليها.

---

[1] ـ أحمد إبراهيم أبوسن : الإدارة في الإسلام ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، ١٤٠٤هـ ، ص ٦٥

٤. استخدام المعلومات المتاحة في بناء الأحكام اللازمة :

وهذا تجده في قصة الخلق ، مع الملائكة عليهم السلام ، يوم أن قالوا: ﴿ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاء وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة : ٣٠] جاء في التفسير : «(قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها) بالمعاصي (ويسفك الدماء) يريقها بالقتل كما فعل بنو الجان وكانوا فيها فلما أفسدوا أرسل الله عليهم الملائكة فطردوهم إلى الجزائر والجبال»[1] فقد بنى الملائكة حكمهم على علمهم المسبق بنتائج وجود الخلق في الأرض، وليس من باب الاعتراض على أمر الله تعالى . وأنظره في قصة نوح مع ابنه عندما طلب إليه الركوب معه فرد عليه ابنه قائلا:﴿ قَالَ سَآوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاء قَالَ لاَ عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللّهِ إِلاَّ مَن رَّحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُغْرَقِينَ﴾ [هود : ٤٣] لقد سبق إلى علم الابن أن اللجوء إلى جبل يحمي من الفيضان والغرق والسيل ، لأن الماء لن يدرك قمة الجبل ، وسبق إلى علم نوح عليه السلام أن قدر الله نافذ في الكافرين حتى وإن لجأوا إلى النجوم ، فاستخدم كل منهما علمه المسبق ومعطياته حول خبراته في التخطيط للنجاة وفي السنة عن أنس بن مالك قال: مر رسول الله صلى الله عليه وسلم بجنازة ، فأثنوا عليها خيرا فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: [وجبت ، ثم قال أنتم شهداء الله في الأرض] [2] وعن أبي بكر بن أبي زهير الثقفي عن أبيه قال خطبنا رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : [يوشك أن تعرفوا أهل الجنة من أهل النار] قالوا : بم ذاك يا رسول الله ؟ قال : [بالثناء الحسن والثناء السيئ ، أنتم شهداء الله بعضكم على بعض] [3] . فالثناء الحسن والثناء السيئ لا يصدر اعتباطياً إنما هو حكم يُبنى على معرفة مسبقة .

٥. القوة على الأداء والأمانة فيه :

ونموذج ذلك في قصة موسى عليه السلام مع ابنتي شعيب ، عندما قالت إحداهما لأبيها﴿ يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[القصص: ٢٦]

---

1 - جلال الدين السيوطي ، جلال الدين المحلي : تفسير الجلالين ، دار ابن كثير ، بيروت ، ١٤٢٠هـ ، (تفسير سورة البقرة)

2 - رواه البخاري ومسلم .

3 - حسنه الألباني برقم ٣٤٠٠ في تخريجه على شرح الطحاوية .

وهي لم تحكم على قوته وأمانته من اللاشيء ، بل من خلال الأحداث ، فالحكم مبني على تجربة مسبقة ، إذ رأت قوته من رفعه غطاء البئر بمفرده ، ورأت أمانته من أنه جعلها تمشي خلفه وليس أمامه ،وأنه لم يرفع عينه فيها ، من هنا سيكون أميناً على العمل وسيحسن أداءه على الوجه المطلوب .والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على هذا المبدأ فيقول لأبي ذر ((يا أبا ذر إنها لأمانة وإنها يوم القيامة لخزي وندامة ، إلاّ من أخذها بحقها ووفى الذي عليه فيها)) (١)

٦. <u>المشاركة في التخطيط والتشاور فيه :</u>

وهذه نقطة طالما أكد عليها القرآن ، حتى أنه أمر بها النبي صلى الله عليه وسلم ، وهو رسوله وأحكم خلقه وأفضلهم وأميزهم ،ولكنه القدوة للأمة ، من أجل ذلك جاء الأمر إليه بالمشورة والمشاركة في الأمور مع أصحابه ورعيته حتى تسير الأمة على منهجه ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران : ١٥٩] وجميع آيات الشورى تؤكد على أهمية الشورى وتمدحها﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى : ٣٨] وقد كان النبي ﷺ كثيراً ما يقول ((أشيروا عليّ)) (٢) وسيمر بنا من ذلك بعض المواقف التي تبين اهتمامه صلى الله عليه وسلم بأمر الشورى في كل أمور الدولة والتخطيط والإدارة .

٧. <u>المساواة :</u>

والمساواة تعني أن القائد في موضع المسئولية مثله مثل أي فرد في التخطيط ، الجميع أفراد ،والجميع يعملون على هدف واحد وخطة واحدة، لا فرق بين قائد وموظف أو عامل وغيره طالما أنهم جميعاً يقومون بعمل محدد ، وإنما جعلت القيادة للتوجيه وليست للتمايز على أعضاء العمل ، وهذا يحدده القرآن في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ

---

[1] - رواه مسلم .
[2] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٦٤

أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ [الحجرات : ١٣] فالتميز الحقيقي في العمل هو في إتقانه وإجادته ، هذا هو المميز الذي يستحق التقديم ، أما دون ذلك فلا . ولذلك يقول النبي صلى الله عليه وسلم ((من ولي من أمر المسلمين شيئاً وولى عليهم أحداً محاباة فعليه اللعنة إلى يوم القيامة ولا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً)) [1]

٨. العدل :

في كافة الأمور ، في التخطيط للوظائف والمشاريع والحياة ، حتى عندما تخطط لأمر بينك وبين عدوك ، لأن العدل هو الأساس الذي قامت عليه السموات والأرض ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ لِلّهِ شُهَدَاء بِالْقِسْطِ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ [المائدة : ٨] ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تُحِلُّواْ شَعَآئِرَ اللّهِ وَلاَ الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلاَ الْهَدْيَ وَلاَ الْقَلآئِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَاناً وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُواْ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُواْ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ [المائدة : ٢] وتعجب عندما تجد كافة آيات العدل تمدح فضله وتدعو الأمة إليه حتى مع أعدائها . والنبي صلى الله عليه وسلم يقول ((إن أحب الخلق إلى الله إمام عادل ، وأبغض الخلق إلى الله إمام جائر)) [2] والعدل هو الذي يجعل كل شخص يوضع في مكانه المناسب ، ويحظى بفرصته لإثبات جدارته .

وعموماً فإن البحث في القرآن والسنة حول أسس تخطيطية أو قواعد أو معطيات في التخطيط السليم أمر لا يجد الباحث فيه معوقات إذ نجدها واضحة في كامل القرآن ، سواء في توجيهاته أو قصصه وعبره ، أو تشريعاته حول المواقف والأحداث المختلفة .

[1] - رواه الترمذي .
[2] - رواه مسلم .

أنواع التخطيط ونماذجه في القرآن والسنة:

إذا مررنا بالمعاني التخطيطية في القرآن والسنة فسنجد أنها متعددة ، وأنها شملت أوجه الحياة الهامة ، وأكثر ما يلفت الانتباه فيها – على اختلافها – أنها تترك للمخطط مراعاة الزمان والمكان ، بمعنى أهمية مراعاة الظروف التخطيطية التي يوضع فيها التخطيط وتنفذ فيها الخطة . وليس معنى ما سنعرض له من أنواع التخطيط أن الإسلام اقتصر عليها ،ولكن فقط هي نماذج للتوضيح وبيان اهتمام الإسلام بالإدارة والتخطيط ،وإلاّ فسنجد للإسلام نماذجَ متوافرة في كافة الأنشطة والمجالات حول التخطيط السليم والإدارة الفعالة .

ومن أنواع التخطيط في القرآن والسنة :

❖ **التخطيط الفكري الاسترشادي :**

وهو نوع من التخطيط الإرشادي الهادف للوصول إلى درجة من الإدراك أو الهداية تغيب فكرتها عن عقول الناس ، ومن أمثلة ذلك قصة الخليل إبراهيم عليه السلام عندما تفكر في ملكوت الله وأراد الوصول بالناس لمعرفة الخالق الحقيقي ، فخط خطته كالتالي :﴿ وَكَذَلِكَ نُرِي إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ* فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَباً قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لا أُحِبُّ الآفِلِينَ * فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِغاً قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِي رَبِّي لأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ * فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِغَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ﴾ [الأنعام : ٧٥-٧٨]

إن إبراهيم لم يكن ليكفر هو أو يضل –حاشاه– إنما كان يفعل ذلك على سبيل التعريض والاستدراج لقومه في صورة تخطيطية فكرية دقيقة يتدرج من خلالها بفكر الناس من المُسلّم به إلى التشكيك فيه ، ثم إلى الخروج بقوة لفكرته الأساسية وهي البراءة من الشرك مع الله ، ومعنى البراءة من الشرك الإيمان بالله، وهذا هدف التخطيط المحكم الذي وصل إليه إبراهيم عليه السلام بتخطيطه الغير مباشر، ولا تعجب عندما تجد هذا النموذج التخطيطي المحكم في كافة المشاريع الفكرية والاسترشادية الهادفة للهداية لدى إبراهيم الخليل عليه السلام ، فقصته مع الأصنام وتحطيم كبيرهم والوصول بالناس للإيمان لا شعورياً، وقصته في طلب

رؤية إحياء الموتى ليطمئن قلبه، وقصته في النار ونجاته بقدرة الله واستحكام الإيمان بسببها في نفوس كثير من الناس ، كلها تؤدي إلى ذات المعنى التخطيطي ، مع اختلاف الخطة والأبعاد والتجديد فيها والاعتبار بحال المكان والزمان .

وبالبحث في هذا النموذج في السنة الشريفة لا تجد صعوبة في الوصول لنماذجه ، التي تجدها في الكثير من المواقف والأحداث ، وإن شئت فانظر في قصة خالد بن عقبة ، يوم أن جاءه مُرسَلاً من قريش ليسمع كلامه (القرآن) وينظم فيه شعراً أو يقول فيه قولاً يستهزئ منه فيه ، فكانت الخطة على قدر الهدف ، وعرف رسول الله ﷺ كيف يصل بخطته لهدفها ، ويحبط الخطة الأخرى[يروى أن خالد بن عقبة– وقيل : بل هو الوليد بن المغيرة – جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وقال : اقرأ علي القرآن ، فقرأ عليه ﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى﴾ فقال له : أعد ، فأعاد ، فقال : (والله إن له لحلاوة وإن عليه لطلاوة وإن أسفله لمورق وأن أعلاه لمثمر وما يقول هذا بشر)] ([1]).

وستجد نموذج ذلك في إرشاد رسول الله الشاب الذي طلب منه الإذن بالزنا، وكيف أنه تدرج معه في صورة تخطيطية مقارنة لواقع اجتماعي يعيشه الناس جميعاً ، خلص منها إلى إقناعه بشناعة الزنا وبإقلاعه عنه [عن أبي أمامة قال : إن فتى شابا أتى النبي صلى الله عليه وسلم،فقال : يا رسول الله ! ائذن لي بالزنا.فأقبل القوم عليه فزجروه ، وقالوا مه مه ! فقال : أدنه . فدنا منه قريبا.قال : فجلس . قال أتحبه لأمك ؟ قال : لا والله ، جعلني الله فداك . قال : ولا الناس يحبونه لأمهاتهم . قال أفتحبه لابنتك ؟ قال : لا والله يا رسول الله ! جعلني الله فداك . قال : ولا الناس يحبونه لبناتهم . قال أتحبه لأختك ؟قال: لا والله ، جعلني الله فداك . قال : ولا الناس يحبونه لأخواتهم . قال أتحبه لعمتك ؟ قال : لا والله ، جعلني الله فداك . قال : ولا الناس يحبونه لعماتهم .قال أتحبه لخالتك ؟ قال : لا

[1] - ذكره ابن عبد البر في الاستيعاب بغير إسناد ورواه البيهقي في الشعب من حديث ابن عباس بسند جيد إلا أنه قال الوليد بن المغيرة بدل خالد بن عقبة وكذا ذكره ابن إسحاق في السيرة بنحوه

والله ، جعلني الله فداك . قال : ولا الناس يحبونه لخالاتهم . قال : فوضع يده عليه، وقال: اللهم ! اغفر ذنبه ، وطهر قلبه ، وحصن فرجه . فلم يكن بعد ذلك الفتى يلتفت إلى شيء] (1)٠

❖ التخطيط الحربي:

وهو نوع من التخطيط المحكم الدقيق الذي اعتنى به القرآن اعتناءً بالغاً ، واهتمت به السنة الشريفة اهتماماً كبيراً . ويبدأ الحديث عن التخطيط الحربي من القول بأنه تخطيط لصد العدوان والدفاع عن الدين ، وأنه ليس اعتداءً انطلاقاً من قوله تعالى﴿ وَقَاتِلُواْ فِي سَبِيلِ اللّهِ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَكُمْ وَلاَ تَعْتَدُواْ إِنَّ اللّهَ لاَ يُحِبِّ الْمُعْتَدِينَ ﴾ [البقرة : ١٩٠] وقوله تعالى ﴿وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّى لاَ تَكُونَ فِتْنَةٌ وَيَكُونَ الدِّينُ لِلّهِ فَإِنِ انتَهَواْ فَلاَ عُدْوَانَ إِلاَّ عَلَى الظَّالِمِينَ﴾ [البقرة : ١٩٣] فلم تكن الحرب هدفاً في ذاتها ولا رغبة في الدماء أو الاعتداء .

«ولقد اتسم التخطيط للحرب والغزوات في صدر الإسلام بالدقة والإعداد المحكم » (2) تطبيقًا لقوله تعالى﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لاَ تَعْلَمُونَهُمُ اللّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لاَ تُظْلَمُونَ ﴾ [الأنفال : ٦٠]

«ويتسم التخطيط للحرب دائماً بما ينزل في القرآن من مبادئ وأسس في القتال ، مما يوضح أن التخطيط لكل شيء يأتي من الله تعالى والتنفيذ يكون على المسلمين الذين يسيرون على هدي القرآن» (3) ومن ذلك :

** قوله تعالى﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُواْ زَحْفاً فَلاَ تُوَلُّوهُمُ الأَدْبَارَ ﴾ [الأنفال : ١٥]

** وقوله تعالى ﴿ فَإِذا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا فَضَرْبَ الرِّقَابِ حَتَّى إِذَا أَثْخَنتُمُوهُمْ فَشُدُّوا الْوَثَاقَ فَإِمَّا مَنّاً بَعْدُ وَإِمَّا فِدَاء حَتَّى تَضَعَ الْحَرْبُ أَوْزَارَهَا ذَلِكَ وَلَوْ يَشَاءُ اللَّهُ لَانتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَكِن لِّيَبْلُوَ بَعْضَكُم بِبَعْضٍ وَالَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَلَن يُضِلَّ أَعْمَالَهُمْ﴾ [محمد : ٤]

---

1 - خرجه الألباني في السلسلة الصحيحة برقم ٣٧٠
2 - أحمد إبراهيم أبوسن : الإدارة في الإسلام ، مرجع سابق . ص ٦٣
3 - أحمد إبراهيم أبوسن : الإدارة في الإسلام ، مرجع سابق . ص ٦٣

** وقوله تعالى ﴿ وَإِذَا كُنتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلاَةَ فَلْتَقُمْ طَآئِفَةٌ مِّنْهُم مَّعَكَ وَلْيَأْخُذُواْ أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُواْ فَلْيَكُونُواْ مِن وَرَآئِكُمْ وَلْتَأْتِ طَآئِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّواْ فَلْيُصَلُّواْ مَعَكَ وَلْيَأْخُذُواْ حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَدَّ الَّذِينَ كَفَرُواْ لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُم مَّيْلَةً وَاحِدَةً وَلاَ جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِن كَانَ بِكُمْ أَذًى مِّن مَّطَرٍ أَوْ كُنتُم مَّرْضَى أَن تَضَعُواْ أَسْلِحَتَكُمْ وَخُذُواْ حِذْرَكُمْ إِنَّ اللّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَاباً مُّهِيناً ﴾ [النساء : ١٠٢]

وفي السنة الشريفة تجد هذا التخطيط يأخذ أشكالاً تكتيكية محكمة توضحها المواقف العديدة في الغزوات والمعارك التي خاضها رسول الله وأصحابه .

وإذا أردنا البدء فسنبدأ بالشورى وهي مبدأ إسلامي أصيل أمر به المولى عز وجل في كتابه الكريم فقال: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ﴾**آل عمران ١٥٩** وتجلى هذا المبدأ في غزوات النبي ﷺ ، ومثاله الأكبر كما نراه في غزوة بدر الأولى . فقد روى ابن مردويه وابن أبي حاتم عن أبي أيوب الأنصاري قال: قال لنا رسول الله ﷺ ونحن بالمدينة: "إني قد أخبرت عن عير أبي سفيان أنها مقبلة – أي عائدة من الشام–، فهل لكم أن نخرج إليها لعل الله يغنمناها"؟ قلنا: نعم. فخرج وخرجنا، فلما سرنا يومًا أو يومين، قال: "ما ترون في القوم؟ فإنهم قد أخبروا بخروجكم"؟ فقلنا: لا والله، ما لنا طاقة بقتال العدو، ولكن أردنا العير، ثم قال" : ما ترون في قتال القوم"؟ فقلنا مثل ذلك، فقال المقداد: وذكر ما رويناه من قوله، ثم استشارهم ثلاثًا، فتكلم المهاجرون فأحسنوا، ففهمت الأنصار أنه يعنيهم . وكان رسول الله ﷺ يتخوّف أن لا تكون الأنصار ترى عليها نصرته إلا ممن دهمه بالمدينة من عدو، وأن ليس عليهم أن يسير بهم إلى عدو من بلادهم ؛ فلما قال ذلك رسول الله ﷺ قال سعد بن معاذ: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله ؟ قال: "أجل". فقال له: لقد آمنا بك وصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق،وأعطيناك على ذلك عهودنا ومواثيقنا على السمع والطاعة،فامض بنا يا رسول الله لما أردت، فنحن معك، فو الذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك،ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدًا، إنا لصبر في الحرب، صدق في اللقاء،

لعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر على بركة الله.فسرَّ رسـول الله ﷺ بقـول سعد، ونشَّطه ذلك، ثم قال: "سيروا على بركة الله وابشروا، فإن الله قـد وعـدني إحدى الطائفتين، والله لكأني أنـظر إلى مصارع القوم." [١]

وتقدم الفريقان –على غير ميعاد– حتى أدركوا جميعًا ماء بدر، وكانت بدر سوقًا للعرب مسموعًا خبرها ومكانها، كل فريق على عدوة وطرف.

واختار رسول الله ﷺ منزلاً، ودعا القوم إلى النزول، وهنا هبّ الصحابي الجليل الحباب بن المنذر بن عمرو بن الجموح قائلاً: يا رسول الله ، أرأيت هـذا المنزل، أمنزل أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ فقال ﷺ " بل هو الرأي والحرب والمكيدة." فقال: يا رسـول الله، إن هذا ليس بمنزل، فانهض بنا حتى نأتي أدنى ماء من القوم فننزله، ونغور ما وراءه من القلب –الآبـسـار– ثم نبني عليه حوضًا فنملؤه فنشرب ولا يشربون، فاستحسن رسول الله ﷺ هذا الرأي وفعله[٢].

وتتكرر المواقف في الشورى كما في الخندق عندما أشار سلمان الفارسـي رضي الله عنه بحفر الخندق حول المدينة ووافق رسول الله وتم النصر للمسلمين، وكما في أحد عندما استشار عليه الصلاة والسلام أصحابه في مبـدأ البقـاء فـي المدينة ولقاء قريش فيها، أو لقائهم خارجها، فاسـتقر الـرأي علـى الخـروج، واستجاب صلى الله عليه وسلم لذلك الرأي وقال لهم: "لكم النصر ما صبرتم".

ثم ننتقل لعنصر السرِّية وأمن المعركة ، مثالها البارز كل غزوات النبـي صلى الله عليه وسلم ، فلم يكن يعلن عن وجهته ولا مقصده حتى يقطع الجيش في مسيره ويقترب من مقصده ، اللهم إلاّ غزوة تبوك ، والتي أعلن فيها على غيـر عادته وجهته ومقصده ، وكان لذلك أيضاً هدف مهم ، وهو وقوف المسلمين على حجم الخطر الذي يحيق بهم من جهة الـروم الذين تجهزوا لقتال المسلمين . فقـد كان أمن المعركة وسرية العمليات من العوامل الهامة في إدارة النبي ﷺ لغزواته .

---

[1] ـ محمد عفيف الزعبي : مختصر السيرة النبوية ، دار المطبوعات الحديثة ، جدة ، الطبعة الثالثة ، ١٤٢١هـ ، صـ ١١٩

[2] ـ أبو الحسن الندوي : السيرة النبوية ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الحادية عشرة ، ١٤١٦هـ ، ص٢١٨

وإذا انتقلنا إلى رفع معنويات الجيش وفتح أبواب الأمل وعدم انتقاص قيمة العمل ، سنجد نموذج ذلك البارز في غزوة مؤتة ، يوم وجد المسلمون الثلاثة الآف أنفسهم فريسة أمام مائتي ألف من الروم ، ودارت رحى الحرب ، وقُتل من قُتل من قادة الجيش الإسلامي ، وتسلم الراية خالد بن الوليد واستطاع بقدرة الله ثم بمهارته وحيلته أن ينسحب بالمسلمين من هلاك محتم . وبفطنة القائد وحسن إدارته فقد أدرك رسول الله ﷺ أن هذا الانسحاب أمام هذه القوة الهائلة يُعد نصراً كبيراً .

و نادى المنادي للصلاة، وصعد النّبي ﷺ المنبرَ، وخطب في الناس، وقال: "ألا أخبركم عن جيشكم هذا الغازي؟ إنهم انطلقوا حتّى لقوا العدو، فأصيب زيد شهيداً، فاستغفِروا له، ثمّ أخَذَ اللواءَ جعفر بن أبي طالب، فشدّ على القوم حتّى قُتل، اشهدوا له بالشهادة، فاستغفِروا له، ثمّ أخذ اللواء عبد الله بن رواحة، فأثبت قدميه حتّى أُصيب شهيداً، فاستغفِروا له، ثمّ أخذ الراية سيف من سيوف الله، ففتَح الله عليه". (١)

ولما استقبلهم الناس استقبال الجيش المهزوم وعبث في وجوههم الصبيان ونادوا عليهم في طرقات المدينة : يافرار فررتم في سبيل الله . قال الرسول ﷺ : ليسوا بالفرار ولكنهم الكرار إن شاء الله . (٢) إنه القائد الذي يجيد كيفية إدارة الأمور ويحسن توظيف المواقف لتأتي بأفضل النتائج ، كما أنه القائد الذي يعرف حقاً حجم العمل الذي قام به أفراد طاقمه ، ومهما كانت النتائج فإنه لا يبخسهم حقهم ولا ينتقص من دورهم التخطيطي والتنفيذي .

❖ **التخطيط الاقتصادي:**

نوع جديد من أنواع التخطيط التي تطرق إليها القرآن واهتمت بها السنة المباركة « ويهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال ، فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة تؤخذ من أموال الأغنياء وترد إلى الفقراء » كما أنه حرم السرقة وحد لها حداً، وحرم أموال الناس تؤخذ

---

1 - أبو الحسن الندوي : السيرة النبوية ، مرجع سابق . ص٣٢٧

2 - محمد سعيد البوطي : فقه السيرة النبوية ، دار الفكر ، بيروت ، الطبعة الثامنة ، ١٤٠٠هـ ، صـ ٣٥٢

بلا وجه حق ، وضبط الملكية ، فردية أو عامـــة ، وضـــبط معـــاملات البيـــع والشراء والتداين والتجارة ، ونظم الكثير من الأمور التي تجدها فـــي مـــضمونها على درجة عالية من الدقة .

قال تعالى منظماً التداين بين الناس والتجار وأصول الإشهاد للمحافظة على حقوق الآخرين ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَـلٍ مُّـسَمًّى فَـاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلاَ يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِـلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللّهَ رَبَّهُ وَلاَ يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئاً فَإن كَانَ الَّذِي عَلَيْـهِ الْحَـقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لاَ يَسْتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُواْ شَـهِيدَيْنِ من رِّجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِـنَ الـشُّهَدَاء أَن تَضِلَّ إْحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الأُخْرَى وَلاَ يَأْبَ الشُّهَدَاء إِذَا مَا دُعُواْ وَلاَ تَسْأَمُوْاْ أَن تَكْتُبُوْهُ صَغِيراً أَو كَبِيراً إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِندَ اللّهِ وَأَقْومُ لِلـشَّهَادَةِ وَأَدْنَـى أَلاَّ تَرْتَابُواْ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلاَّ تَكْتُبُوهَـا وَأَشْهِدُوْاْ إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلاَ يُضَآرَّ كَاتِبٌ وَلاَ شَهِيدٌ وَإِن تَفْعَلُواْ فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُـواْ اللّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللّهُ وَاللّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ [البقرة : ٢٨٢]

ونظم سبحانه الزكاة ومصارفها ، فبدأ بفرضيتها وحكمتها ، فقـال تعـالى ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلاَتَكَ سَكَنٌ لَّهُـمْ وَاللّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ [التوبة : ١٠٣]

ثم حدد مصارفها حتى لا يحدث الخلل في المجتمع فقال﴿ إِنَّمَـا الـصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاء وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِـي سَبِيلِ اللّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللّهِ وَاللّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة : ٦٠]

وأحل البيع وفرق بينه وبين الربا الذي يدمر الاقتصاد ، ووضـعه أصـل القضاء عليه في التحريم المقطوع به ، فقال تعالى﴿ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لاَ يَقُومُونَ إِلاَّ كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُواْ إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَـا وَأَحَلَّ اللّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَن جَاءهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانتَهَىَ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَـئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾ [البقرة : ٢٧٥]

وتلك التوجيهات والتخطيطات الاقتصادية وجدت في السنة النبوية، ولعل قراءة في أسباب غزوة بدر نجد أن أحد أهم أسبابها كان الربح الاقتصادي كعامل لتقوية اقتصاد المدينة واسترجاع بعضاً من أموال المهاجرين التي غصبها مشركوا قريش . وفي خطبة الوداع أعلن رسول الله ﷺ ضمن هذا الإعلان العام في الإسلام أصول المعاملات المالية ، فأسقط الربا وأول ما أسقطه كان ربه عمه العباس ، وحرم أموال الناس تؤخذ من غير وجهها .

وقد تنظمت في عهد النبيﷺ أموال الزكاة وجعل لها موضعاً ، وتنظم الخراج ، وتم ضبط عطاء الناس . هذا إلى جانب الكثير من المعطيات الاقتصادية الطبيعية .

ويرى الدكتور أحمد أبوسن أنه لم تكن هناك حاجة إلى تخطيط اقتصادي دقيق بمفهومه المعاصر في عهد الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين، وذلك لعدة أسباب أهمها أن ما كان يصل إلى المسلمين من الفيء والغنائم أكثر من حاجتهم وحاجة الفقراء المسلمين[1] . بمعنى أن التخطيط الذي وجد في هذا العصر هو التخطيط الذي يتناسب مع الحاجة والمعطيات الاقتصادية ، وهذه طبيعة أي تخطيط أنه يتعاطى مع الوضع القائم وينطلق من خلاله ، على أنه كانت هناك الأصول للانطلاق ، تلك الأصول التي ما تركت شيئاً حتى نظمته ، وهو ما استنتجه الصحابة رضوان الله عليهم والسلف رحمهم الله من النصوص القرآنية والنبوية في مراحل متقدمة من التاريخ الإسلامي .

❖ **التخطيط التربوي والتعليمي:**

على الرغم من أننا أخرنا الحديث عن هذا النوع من التخطيط ، إلاّ أنه في الحقيقة أهم أنواع التخطيطات التي تجد صداها في الإسلام ، في القرآن والسنة ، ويكفيك من خبره أنه كان أول البدء في رحلة الإسلام ، والخطوة الأولى على طريق الهداية ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ *خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴾ [العلق :١– ٤]

---

1 - أحمد إبراهيم أبوسن : الإدارة في الإسلام ، مرجع سابق . ص ٦٤

ويهتم التخطيط التربوي والتعليمي في الإسلام بكافة النقاط ، حتى أنك لتجد الفقهاء قد نظموا جميع العلاقات التربوية في مؤلفاتهم ، بدءًا من المنهج الدراسي وطرق التدريس ،العلاقة بين المعلم والمتعلم، والطرق التربوية ، والضار والنافع منها .. إلى غير ذلك .

وفي القرآن والسنة تجد الكثير من التخطيطات للتربية والتعليم ، ومن أمثلة ذلك في القرآن :

أمره سبحانه ببر الوالدين ، يقول تعالى ﴿ وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاَهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيماً * وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً ﴾ [الإسراء : ٢٤]وهو تخطيط للوصول لبر الوالدين، يبدأ بإقرانه بعبادة الله تعالى ، ثم بيان ما بذلاه في حياتهما من أجلنا حتى كبر بهم السن وبلغ مبلغه ، ثم الأمر بإتباع خطوات تبدأ بعدم التأفف،مجرد التأفف يرفضه الله تعالى،وعدم النهر والزجر والقول الكريم بدلاً من هذا وذاك ، وخفض الجناح والدعاء بالرحمة والغفران ..

وفي أهمية التعلم والتعليم واحترام العلماء وتقديمهم يقول تعالى ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾ [فاطر : ٢٨] وهو سبحانه لا يسوي بين العلم والجهل أو العلماء والجهلاء ، يقول سبحانه﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُوا الْأَلْبَابِ ﴾ [الزمر : ٩] إذ أنه سبحانه يرفع العلم وأهله درجات على من دونهم في الجنة ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة : ١١] وترى هذا التخطيط المحكم للتعليم والتربية فتشعر أن الإسلام يدفعك للتعليم دفعاً ويحضك عليه حضاً مخططاً له بأسلوب محكم قويم ، ترغيباً وتفضيلاً ورفعاً لدرجتك واحتراماً لعلمك وتمييزاً لك بهذا العلم .

على أنه يجب أن لا تظن في نفسك بلوغ العلم كله ، إذ مرد العلوم إلى الله تعالى ﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف :٢٦]٠ومهما أوتينا من العلم فإننا لن نؤتى منه إلاّ القليل﴿ وَمَا أُوتِيتُم مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً﴾ [الإسراء:٨٥] ليس ذلك تحبيطًا،

بل دفعًا للاستزادة والتقدم ، وكلما تقدم الإنسان في العلم وتدرج فيه أكثـر كلمـا قرب فهمه وإدراكه وازداد نهمه للحصول على المزيد ، وهذه طبيعة الإنـسان ، يحب الاستزادة ، ولذلك يتعامل الإسلام معه في جانب العلم على أنه ككل شـيء يجب الاستزادة منه والتقدم نحوه .

وتأتي السنة لتدفع الأمة نحو التعلم والبحث عنه والسعي في طريقه لأنـه طريق الجنة ، قالﷺ (مَنْ سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا سهل الله له به طريقًـا إلى الجنة) [رواه البخاري]

ويتخذ النبيﷺ ذلك منهجاً عملياً في تعليم الأمة وبيان أهميـة العلـم فـي حياتها،والباحث في السيرة يجد ذلك في الكثير من الأحداث ، ولعل أول تجسيداتها العملية كان عقب غزوة بدر ، عندما اشترط صلى الله عليه وسلم على كل أسـير يجيد القراءة والكتابة أن يعلم عشرة من أبناء الأنصار القراءة والكتابة ليفدي نفسه. وكان زيد بن ثابت ممن تعلم بهذه الطريقة ، وكان في ذلك من تقدير العلم وتشجيع القراءة والكتابة ما لا يحتاج إلى توضيح([1]) .

ويجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم العلم فريضة ، فيخط أعظم خطـة في تاريخ فرضية التعليم على البشرية،فعن أنس بن مالكﷺ قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :((طلب العلم فريضة على كل مسلم وواضع العلم عند غير أهله كمقلـد الخنازير الجوهر واللؤلؤ والذهب)) [رواه مسلم وأخرجه ابن ماجة واللفظ له]

وطلاب العلم هم في كنف الرحمن وحفظه ،وتضع لهم الملائكة أجنحتها ، روي عن كثير بن قيس قال كنت جالسا عند أبي الدرداء في مسجد دمشق ، فأتاه رجل فقال: يا أبا الدرداء أتيتك من المدينة ، مدينة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، لحديث بلغني أنك تحدث به عن النبي صلى الله عليه وسلم ، قال : فما جاء بك تجارة ؟قـال : لا ، قال :ولا جاء بك غيره ؟ قال : لا ، قال: فإني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : ((من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وإن الملائكـة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم وإن طالب العلم يستغفر له من في الـسماء والأرض حتى الحيتان في الماء وإن فضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب إن

[1] - أبو الحسن الندوي : السيرة النبوية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٦

العلماء هم ورثة الأنبياء إن الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر)) [قال الألباني : صحيح]

و عن زر بن حبيش قال : أتيت صفوان بن عسال المرادي ، فقال : ما جاء بك ؟ قلت: أنبط العلم ، قال : فإني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : ((ما من خارج خرج من بيته في طلب العلم إلا وضعت له الملائكة أجنحتها رضا بما يصنع)) [قال الألباني : صحيح]

والعلم ليس شيئاً هباءً ، بل هو منة ونعمة ، وهو من أفضل المعطيات الإلهية التي يجب أن نتوسل إلى الله أن يهيأها لنا لأن من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين ، والفقه في الدين أفضل العلوم . عن سعيد ابن المسيب،عن أبي هريرة ﷺ قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين)) [أخرجه البخاري ومسلم]

ويقدم الرسولﷺ العلماء على كافة الأمة ، فهم ورثة الأنبياء ولحومهم مسمومة ، ودرجتهم أعلى الدرجات ، حتى أن قبض العلم لا يكون إلاّ بموتهم ، عن هشام بن عروة عن أبيه عن عبد الله ابن عمرو بن العاص أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : ((إن الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من الناس ولكن يقبض العلم بقبض العلماء فإذا لم يبق عالما اتخذ الناس رءوسا جهالا فسئلوا فأفتوا بغير علم فضلوا وأضلوا)) [أخرجه البخاري ومسلم]

ولذلك حذر من التعلم للمباهاة أو التفاخر أو لغرض لا قيمة له،وإنما نتعلم لذات العلم ، عن حذيفة قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : ((لا تتعلموا العلم لتباهوا به العلماء أو لتماروا به السفهاء أو لتصرفوا وجوه الناس إليكم فمن فعل ذلك فهو في النار)) [قال الألباني : حسن]

وهناك العديد من الأحاديث التي إنما تؤكد كلها على وضع خطة تعليمية وتربوية للأمة تنطلق منها للاهتمام بالعلم والتعليم وتبجيل العلماء ورفع درجتهم ، من أجل الوصول إلى المجتمع المتعلم الذي تجدي معه التربية وتجد مكانتها في نفسه،للوصول للفرد الصالح والمجتمع الصالح ، ذلك المجتمع الذي تنشده التربية في كل أمة وشعب ومجتمع ، وعلى مر العصور واختلافها .

المبحث السادس: التخطيط المدرسي

التخطيط في التربية والتعليم :

من الواضح أن هناك خلط في مفهوم التخطيط في مستويات التخطيط المختلفة في التربية والتعليم ، وذلك شأنه شأن الخلط الحاصل في مفهوم الإدارة ذاته في مستوياتها الثلاثة في التربية والتعليم ، وهو الأمر الذي يحتاج معه لاستيضاح المفهوم في المستويات المختلفة ، باعتبار أن التخطيط المدرسي ما هو إلاّ هدف وغاية ونتاج للتخطيط التربوي والتعليمي ، أي أن هناك علاقة قائمة لا تنفصل تستدعي شرح المفهوم واستيضاح الفرق بين مستوياته كمدخل للتخطيط المدرسي الذي هو أساس هذا المبحث .

١. التخطيط التربوي :

يعرف التخطيط التربوي بأنه « مجموعة من التدابير لوضع الأسس والقواعد التربوية للوصول إلى أفضل عطاء إنساني ، من أجل بلوغ الهدف المنشود ، وهو تحقيق تقدم المجتمع »[1]

كما يعرف بأنه « العملية المستمرة والمرشدة والعلمية التي تستهدف تنظيم شئون التربية والتعليم في المجتمع وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية ملائمة للإمكانيات ، ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه ، وتوفير تعليم مناسب لقدرات واستعداد الطلاب واحتياجات مجتمعهم بحيث يستطيعون الإسهام الفعال في التنمية الشاملة ، ويعتمد هذا التخطيط على مجموعة من المعلومات والبيانات الإحصائية ، كما يتطلب القيام به توفر مجموعة كبيرة من الخبراء والمختصين في عدد من التخصصات المختلفة »[2]

ونلاحظ أن المفهوم الأول يرسم صورة عامة للتخطيط التربوي الذي يعني بوضع الأسس والقواعد للتربية في المجتمع عامة . لكنه لا يعطي أي تفصيل

---

[1] ـ إبراهيم ناصر : أسس التربية ، دار عمار ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٩هـ ـ ص ٣٠٨

[2] ـ محمد علي حافظ : التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، القاهرة ، ١٩٧٥ م ـ ص ٩٧ .

أو تصور لطبيعة وماهية هذا التخطيط ، على الرغم مما يتضح من كونه تخطيطًا في المستوى الأعلى للتربية والتعليم ، غير أنه لا يفسر معطياته أو يوضحها .

وأما التعريف الثاني ففي بدايته يركز على أن التخطيط التربوي يعني بتنظيم شئون التربية والتعليم في المجتمع ، أي أنه يُعتبر المخطط في المستوى الإداري الأعلى للتربية والتعليم ، وهو يفصل معطياته وماهيته بما يفسر دوره ووظيفته.

والتخطيط التربوي بالمعني السابق هو رسم سياسة شاملة عامة للتربية ، في إطار الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية والسكانية ، لأن العملية التربوية تؤثر وتتأثر بهذه النواحي في كل مجتمع ودولة .

٢ . <u>التخطيط التعليمي:</u>

يعرف التخطيط التعليمي بأنه « عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية »([1])

بالطبع نرى أن هذا التعريف يستخدم لفظ (عام) ما يعني أن هناك تداخل في مفهوم التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي ، على أن استدراك التعريف بالإدارة التعليمية جعل تعريف التخطيط يلحق بمفهوم الإدارة التعليمية الذي فصلناه في الفصل الثاني من هذه الدراسة . أي أن التخطيط التعليمي يعني بالتخطيط في ضوء صلاحيات وأهداف وإمكانيات الإدارة التعليمية .

وفي عام ١٩٦٣م عرفت منظمة اليونيسكو التخطيط التعليمي (Planning For Education) بأنه «العملية المتصلة المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما. وان يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمي بها قدراته وان يسهم

---

[1] - إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، مرجع سابق ذكره ص ١٣٧

إسهامًا فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النـواحي الاجتماعيـة والثقافيـة والاقتصادية»(١)

ويرى الدكتور " حميد الهاشمي " أن هذا التعريف« (مبستـر) ومقتـصر على الإشارة إلى استخدام الأساليب العملية من اجل تهيئة فرص أفـضل لأجـل الحصول على التعليم. في حين أهمل الإشارة إلى تخطيط حاجـة المجتمـع مـن التخصصات العلمية والتقنية التي تكون مبنية بلا شك على أساس دراسات علميـة ليتم على ضوئها دراسة وتوزيع التلاميذ أو الطلبة على قنوات التعليم الأكاديميـة والمهنية مع عدم إهمال مهاراتهم ورغباتهم» (٢).

غير أن " محمد القضاة " يرى أن هذا التعريف يتمشى مع المفهوم العـام عن التخطيط، فهو عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمـي فـي تحقيق الأهداف التي سبق وتم تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيـات الحاضر، كما يتضمن هذا التعريف أن يكون التخطيط للتعليم ضمن الإطار العـام للتخطيط القومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يساهم في تحقيـق التقـدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في البلد الذي يتم فيه التخطيط.ولابد من المعرفة بان التخطيط التعليمي لابد أن يتميز بدرجة كبيرة من المركزية والشمول ومباشرة التنفيذ ، هذا وقد يفهم التخطيط على أنه سياسة فلا يعدو أن يكون مـرآة تـنعكس عليها السياسة العامة للدولة(٣).

وتتمة للرؤية السابقة يرى البعض أن التخطيط التعليمي ليس نشاطاً ضيقًا ، بل هو في الحقيقة نشاط واسع يحتاج للعديد مـن المهـارات فـي التخصـصات المختلفة ، كما هو الحال في التخطيط التربوي ، فـهـو « يستدعي خـدمات الوظائف الإدارية والتربوية والجامعية ، والمدرسين والمدربين وعلماء الاقتـصاد وعلماء الاجتماع ورجال الإحصاء وأنـواع كثيـرة مـن المتخصـصين »(٤)٠

---

[1] ـ محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٧٩م ,ص. ١١-١٢.

[2] ـ حميد الهاشمي : عندما يكون التعليم سببا في البطالة ، مقال منشور بمجلة علوم إنسانية ، النسخة الإلكترونية : www.uluminsania.net

[3] ـ محمد علي القضاه : التخطيط التعليمي ، دراسة منشورة بموقع مجلة المعلم الإلكترونية : www.almualem.net . بتصرف

[4] ـ محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٦٦

وهذا بطبيعة الحال يزيد التداخل في المفهوم بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي ، حيث نرى أن الاستعمال – تقريباً – واحد للمفهومين من خلال متطلباتهما المشتركة ، فنحن نرى من هذه الرؤية الأخيرة للتخطيط التعليمي أنه يتطلب إمكانات تشير إلى أنه لا يعمل في نطاق ضيق ، بل يتسع نطاقه إلى حدود عامة على النطاق العام للمجتمع . وهي ذات الإمكانات التي أشار إليها معرفو التخطيط التربوي .

٣. التخطيط المدرسي:

يعرف التخطيط المدرسي تفصيلاً بأنه « رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ، ومشروعاتها ، تعليمياً وثقافياً ، وتربوياً ، واجتماعياً ، داخل المدرسة ،وخارجها وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة ، بحيث ينتهي العام الدراسي وقد استكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته ، ومن ثم تحقيق أهدافه التي هي مشتقة من أهداف المرحلة التعليمية ، والتي تضعها الدولة ، وفي ضوء ما تراه المدرسة ، وما تتقدم به من مقترحات تتناسب وظروفها »([1])

٤. العلاقة بين أنواع التخطيط في التربية والتعليم :

رأينا أن هناك اختلاف بين مفهومي التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي ، ويرى " صلاح مصطفى وزميله " (١٤٢٤هـ) أن هذا الاختلاف ليس بين مفهومي التخطيط بقدر ما هو اختلاف بين مفهوم التعليم والتربية « فالتخطيط وسيلة في العمل تعمل على تحقيق أهداف معلومة وينطبق هذا سواء كان النشاط أو العمل تعليمياً أو تربوياً ، والتربية هي العملية التي تستهدف تنمية جميع جوانب الشخصية إلى أقصى حد تسمح بها قدرات الفرد واستعداداته بحيث يكون عضواً نافعاً في مجتمعه ومهماً في تطويره وتنميته ... وتؤدى العملية التربوية في

---

[1] ـ عرفات عبد العزيز سليمان : استراتيجية الإدارة في التعليم ، مرجع سابق ، ص ٣٠٩ (اقتصرنا هنا على هذا التعريف باعتبار أننا سنفصل في موضوع التخطيط المدرسي في موضوع خاص به من هذا الفصل ، واكتفينا بهذا التعريف للمقارنة وربط العلاقة بين مستويات التخطيط في التربية والتعليم)

مؤسسات التربية المدرسية و اللا مدرسية ، والتخطيط لهذه المؤسسات يسمى بالتخطيط التربوي.أما التعليم فيعني معرفة أو مهارة أو تنمية قدرة أو طاقة معينة، وهو عملية مقصودة تؤديها مؤسسات أنشئت خصيصاً لتحقيق أهداف معينة ويقوم بها معلمون اختيروا وتم إعدادهم خصيصاً للقيام بهذه العملية ، والتخطيط للمؤسسات التعليمية يسمى بالتخطيط التعليمي »[1]

ويبدو من هذا الرأي أن المؤلف يرى أن التخطيط التعليمي هو ذاته التخطيط المدرسي . غير أنه في الحقيقة سنجد أن التخطيط التعليمي يتماشى مع المستوى الإداري الذي يخطط له في التربية والتعليم ، وهو المستوى الثاني من مستويات الإدارة في التربية والتعليم والمسمى بالإدارة التعليمية .

ويرى بعض الباحثين والمؤلفين في الإدارة التربوية ، أن مصطلح التخطيط التعليمي يطلق على جميع التخطيط الذي يتم في مستويات الإدارة المختلفة في التربية والتعليم ، باعتبار أنه تخطيط للتعليم ، فالوزارة تخطط للتعليم ، والمديريات تخطط للتعليم ، والإدارات تخطط للتعليم ، والمدارس تخطط للتعليم كذلك . أي أن جميع أنواع التخطيط التي تتم في المستويات المختلفة من الإدارة في التربية والتعليم هي تخطيط للتعليم ، ولكنها تختلف حسب الصلاحيات المتاحة للمستوى التخطيطي والإمكانيات وطبيعة السلطات . وتعتبر أعلى سلطة هي سلطة الوزارة ، وهي تخضع للمجلس الأعلى للتعليم ، والمجلس الأعلى يخضع لتوجهات المجتمع ، وتوجهات المجتمع هي المحدد الأكبر في التخطيط للسياسة العليا للتعليم حتى مستوى الوزارة ، ولكنها في الحقيقة تقل في التخطيط للمستويات الأقل ، إذ أنه تخطيط نابع من الأصول التي تم وضعها وهيكلة أسس المسيرة التربوية عليها .

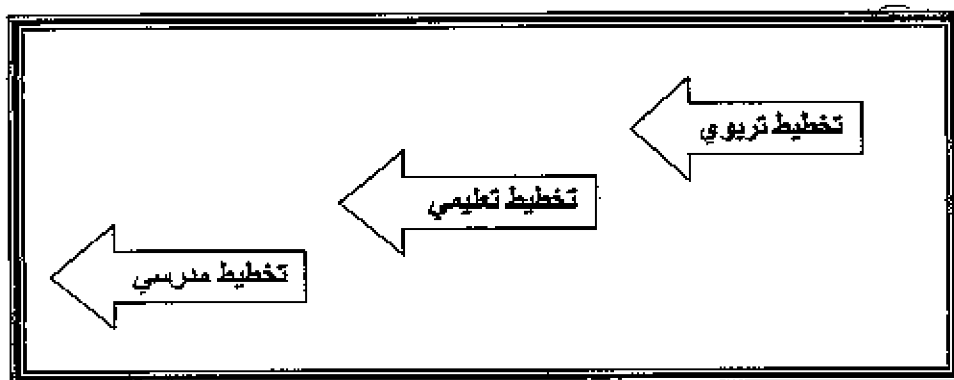
وخلاصة العلاقة بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي أن التخطيط التربوي يختص بكل ما يتم داخل النظام التعليمي ، مما يعني أن التخطيط التربوي

---

[1] - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق عمر : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ . ص ١٥٢

أشمل وأعم حيث يضم إلي جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم ، كالأسرة ومؤسسات الثقافة والإعلام والمؤسسات الدينية والنوادي الرياضية... ولذلك فما نقوم به هو تخطيط تعليمي يركز على النظام التعليمي وهو جزء غير منفصل عن التربية حيث ينظر للتعليم على أنه عملية تتم ضمن عملية ومكون رئيس لها.

وإذا ما انتقلنا إلى التخطيط المدرسي فسنجد أنه أقل نصيباً في باب اختلاف المفهوم ،إذ أنه لم يحظ بذلك الاختلاف أو الخلط الذي حظي به الاختلاف بين مفهومي التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي ، على أنه ما زال هناك من يعتبر أن جميع أنواع التخطيط في مجال التربية والتعليم هي تخطيط مدرسي ، وذلك باعتبار أن المدرسة هي المقصود النهائي بالتخطيط للتربية والتعليم ، ولكن هذا الاعتبار تشوبه الكثير من الشوائب ، وأهمها أن التخطيط التربوي عملية تتسع في نطاقها وسياستها إلى حدود تستوعب التطوير العام على المستوى المجتمعي بالكامل ، وعلى الرغم من كونه يستوعب أو يهدف للوحدة المدرسية في النهاية إلاّ أنه لا يخطط لها تحديداً واقتصاراً ، بل يخطط لها ضمناً لتخطيطه العام للتربية والتعليم في المجتمع . فالتخطيط المدرسي – إذاً – هو ذلك التخطيط القائم لتنظيم أداء الوحدة المدرسية وتخطيط عملياتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة .وهو بذلك يعني بعناصر العمل داخل المدرسة ، ولا يتطرق لأي عناصر أخرى من تخصص الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية ، فهو تخطيط خاص ومحدد الهدف والوجه والعناصر .



شكل (٣) مستويات التخطيط في التربية والتعليم

الخطة التعليمية:

مفهوم الخطة:

الخطة في أبسط تعاريفها هي « برنامج التخطيط » أو هي « وضع برنامج للتنفيذ » [1] فالتخطيط – كما يرى " عفيفي " (١٩٦٤) – لابد وأن يؤدي إلى خطط وبرامج معينة ومحددة في زمانها ومكانها ، كما أن كل برنامج يؤدي إلى برامج أخرى متتالية ، وتكون هذه البرامج المتتالية الخطة الشاملة . أي العملية التي تغير الواقع بعناصره المختلفة إلى واقع أفضل تتحقق فيه الأغراض المنشودة . [2]

ويعرفها " جرجس " على عمومها بأنها « هي جملة التدابير التي تم صياغتها والاتفاق عليها من اجل تحقيق وتنفيذ مشروع ما في المجتمع »(٣)

ويعرفها " مرسي " (١٩٨٤م) بأنها « وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني »(٤)

فالخطة إذاً هي «الإطار العملي الذي يترجم الغايات – التي يسعى المجتمع لبلوغها – إلي أهداف نوعية وكمية محددة وإلي سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية مقبلة».

بمعنى آخر أن الخطة هي« الترجمة العملية للتخطيط ، وهي البرنامج الذي يرسم خطوات التخطيط وينظمها في صورة تسمح بتنفيذها وفق أسلوب علمي ينطلق من واقع أهداف محددة ومرسومة مسبقاً ، وتُحد بإطارين زمني ومكاني» .

---

[1] - منير المرسي سرحان : في اجتماعيات التربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨١م ص ٢٧٤

[2] - محمد الهادي عفيفي : التربية والتغير الثقافي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ١٩٦٤م . ص٦٨ بتصرف

[3] - أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

[4] - محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص ٢٥٣

ويعتبر التحديد الدقيق للخطة وحدودها وأطرها أهم ما يميزها ، حتى لا تترك للاجتهادات وإمكانية التفرع والتشتت ، مما يهدر في طاقة العمل ويشعبه .

والخطة التعليمية لا تختلف عن الخطة العامة ، اللهم إلاّ الإطار الخاص الذي تخطط له ، وهو إطار التعليم . حيث تعمل الخطة التعليمية على تقديم صورة تقديرية دقيقة إلى حد ما حول الأوضاع المستقبلية المستهدفة لكافة التغيرات على مستوى إدارة التعليم الذي تخطط له أو فيه .

ويتم وضع الخطة بعد تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة والاستراتيجيات. والخطة توضح وتبين الأنشطة التي سيتم القيام بها والزمن الذي ستستغرقه والمسئول عن تنفيذ الأنشطة والمؤشرات الدالة علي تنفيذها.

أهمية الخطة:

من واقع طبيعة ووظيفة الخطة نجد أن لها أهمية بالغة ، تتلخص في التالي :

١. الخطة تضع الخطوات الإجرائية والأنشطة في إطار زمني واضح وبالتالي يمكن التعرف عليها بسهولة.
٢. تساعد على متابعة المشروع أثناء التحضير والتنفيذ(١).
٣. تحدد مواضع القوة والضعف والمشاكل والحلول البديلة في حالة ظهور المشاكل .
٤. تحدد الإمكانات وتعمل في ضوءها ولا تسمح بالخروج عليها .
٥. توفر الوقت وتنظمه وتحفظ الجهود والطاقات من الإهدار .

ولكي تحافظ الخطة على أهميتها يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ عند التنفيذ .

[1] - أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ، مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية ، مرجع سابق ، عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.html

مراحل بناء الخطة وشروطها:

يتلخص الوصول للخطة في التسلسل التالي :

أهداف تربوية عامة سياسة تعليمية تحول الأهداف إلى أغراض استراتيجيه تربوية للاختيار بين الطرق والبدائل خطة (بمعنى وضع برنامج) ([1]).

ويعتبر بناء الخطة التعليمية أولى ثلاث مراحل للتخطيط التعليمي ، تليها مرحلة المتابعة والتنفيذ ثم التقويم([2]) .

ويجب أن تبنى الخطة على أسس وأصول وخطوات متتابعة ومنتظمة تضمن لها الوصول لأفضل توقع للتنفيذ .

وتختلف عملية إعداد الخطة التعليمية من بلد لآخر وتتوقف على عوامل كثيرة ، في مقدمتها مدى وجود تقاليد ثابتة في التخطيط ومدى التكامل بين الخطط الاقتصادية وخطط التعليم ومدى توفر الخدمات الإحصائية اللازمة للتخطيط ، لاسيما الإحصائيات الحيوية ، ومدى التقدم الإداري في البلاد ، وأخيراً وضع النظام التعليمي القومي نفسه([3]).

وأما من حيث مراحلها ، فيكاد يجمع التربويون على أن الخطة التعليمية لا تخرج في مراحلها عن الخطة العامة في المجالات الأخرى المختلفة ، حيث تمر بنفس المراحل تقريباً .

وأهم المراحل التي تمر بها الخطة التعليمية هي: ([4]) :

١. **تحديد الأهداف** : وهي أهداف عامة تحددها الخطة لتتحرك نحو تخطيطها، أو كما يحلو للبعض القول : لتُحرك هي الخطة في اتجاه التشخيص .

---

1 - منير المرسي سرحان : في اجتماعيات التربية ، مرجع سابق ,ص ٢٧٥

2 - صلاح عبد الحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ١٧٠

3 - محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٦٦-٢٦٧

4 - هاشم بكر حريري : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ٦٦ . محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠ . صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م . ص ١٨٥ . صلاح عبدالحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ١٧٣

فالأهداف هامة لضبط الخطة وتحديد وجهتها .ومهما كانت الأهداف المحددة للخطة ، فيجب أن تتفق مع السياسة التعليمية والسياسة العامة للدولة واتجاهاتها ، وأن تقع ضمن إطار الخط العام للدولة .

٢. تقدير الموقف الراهن : يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم ومشكلاته . فالإدراك الواعي بحالة التعليم الراهنة يمثل قاعدة أساسية لصياغة الخطة وتحليل قطاع التربية والتعليم الذي يحتاج إلى تكيف جديد أو إلى التحسين . وهنا ينبغي أن تقوم هذه المرحلة على مسح للبيانات والمعلومات عن طريق دراسة تحليلية شاملة تضمن الوصول إلى نتائج وإحصائيات وتحليلات دقيقة حول الوضع التعليمي الراهن ، وينبغي أن تبرز هذه البيانات والمعلومات الناتجة من الدراسة أوجه القوة والضعف في النظام التعليمي القائم كماً نوعاً .

٣. تحديد الأهداف التفصيلية : حيث تتجه الخطة في هذه المرحلة إلى تحديد وتخصيص وتعيين في مستوى الأهداف ، حيث توضع أهداف تفصيلية تتسم بالواقعية والوضوح وقابلية القياس . ثم الاختيار من بين هذه الأهدافِ الأهدافَ المطلوب تحقيقها ، وتحديد أولويات هذه الأهداف بالقياس بالموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً .

٤. تحديد التغيرات الهيكلية والمنهجية في النظام التعليمي : أي دراسة وتحديد التغيرات التي يجب إحداثها في نظام التعليم لتحقيق أهداف الخطة المحددة والمفصلة ، وقد يستلزم ذلك تغييرات جوهرية وإحلال وتبديل وتجديدات في أنظمة تعليمية قائمة ، كتخفيض مرحلة تعليمية، أو إحلال نظام تعليمي موضع آخر ، أو تغيير في المناهج وصياغتها أو ما تراه الخطة مناسب لنجاح تحقيق الأهداف الموضوعة مع أهمية ملاحظة أن تحقق هذه التغيرات الأهداف كاملة ، وأن لا تخل بالنظام التعليمي في جوانبه الأخرى ، وأن تكون في نطاق الإمكانات المتاحة .

٥. تقدير تكلفة الخطة التعليمية:بعد وضع الإطار العام للتغيرات الهيكلية والمنهجية التي توفر الحلول المقترحة للمشكلات والموضوعات التي حددتها

عملية تحليل الواقع التعليمي الحالي ، يقوم مخططو التعليم بدراسة تكلفة الخطة وما تحتاجه من مخصصات مالية ، وتحدد تكلفة الخطة المقترحة . وتقدير التكلفة ليس خطوة أو مرحلة تكميلية ، بل هي مرحلة دقيقة ، لأن عليها يُبنى نجاح تنفيذ الخطة بطريقة مباشرة ، ففي ضوء التكلفة تتحدد الوسائل وتتضح الطرق التي يمكن إتباعها في التنفيذ ، وفي ضوءها يتم تحديد الخطة ككل ومقارنتها بالإمكانات المتاحة ودراسة إمكانية توفير هذه الإمكانات للخطة . ولذلك فإن معظم الخطط التعليمية تُبنى وتنفذ في حدود التكلفة ، وأحياناً تتحدد التكلفة في ضوء الإمكانات ، بمعنى أنه يتم تحديد تكلفة الخطة ، ومن ثم مقارنتها بالإمكانات المتاحة ، ثم يقوم المخططون بمحاولات الوصول لنقطة مشتركة يمكن من خلالها خفض تكلفة الخطة لتتقارب مع الإمكانات بما يتيح تطبيقها على وجه ناجح . وأنجح الخطط ما تتوافر لها الإمكانات المتوافقة مع التكلفة المدروسة دون العمل على وجود طرق لخفض التكلفة ، إذ أن التكلفة لا تحدد إلاّ بعد خطوات تمحيص للخطة وأهدافها وانتقاء الأهداف وتحديد الأولويات ، مما يعني أن التخفيض في التكلفة سيؤثر على درجة تحقيق الأهداف أو الأولويات المحددة ، والتي تعتبر الضروريات الأساسية في التغير المرترقب والذي تقوم الخطة الحالية عليه .

٦. <u>تحديد وسائل تنفيذ الخطة :</u> اكتسبت الخطة تعريفها كبرنامج أو برامج للتنفيذ من هذه الخطوة ، حيث يتم فيها ترجمة الخطة إلى برامج لتحقيق الأهداف التفصيلية ثم تحديد الوسائل الرئيسية التي يمكن أن يتحقق عن طريقها كل هدف من أهداف الخطة . بعد ذلك يتم تحديد البرامج والأنشطة المطلوبة والفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ كل برنامج أو نشاط والموارد المالية وغير المالية الواجب توافرها وتحديد معايير الإنجاز المطلوب الوصول إليها ، وتحدد كيفية قياسها ، ويتوقف اختيار الوسيلة الصحيحة على مدى صحة ودقة المعلومات التي توضع تحت أيدي المخططين

التعليميين للمناقشة والمقارنة تمهيداً لاختيار أنسبها ، ثم النظر في كيفية استخدامها .

٧. <u>صياغة الخطة :</u> بعد الانتهاء من جميع الخطوات والمراحل السابقة تأتي مرحلة صياغة الخطة في صورتها النهائية ، وهنا يجب مراعاة مجموعة الشروط التي أشرنا لها سابقاً في التخطيط والواجب توافرها في الخطة ، لأن الخطة هي صورة التخطيط وبرنامجه العملي ، وهذه الشروط هي (الواقعية – الاستمرارية – المرونة – التنسيق – الشمول – المشاركة).

٨. <u>التنفيذ الفعلي :</u> بعد أن تصاغ الخطة في صورتها النهائية ، يبقى دور التنفيذ الفعلي للخطة ، وهو الأمر الذي يتطلب الاستعانة بالعناصر الفنية والإدارية المختلفة ، وذلك وفقاً لنوع وطبيعة البرامج والمشروعات مع الاطمئنان إلى مستوياتها الفنية المطلوبة لحسن القيام بالعمل المطلوب .

٩. <u>المتابعة والتقويم :</u> ويحسب البعض هذه الخطوة أو المرحلة على الخطة ، ولكنها في الحقيقة تحتسب على التخطيط ، إذ أنه في اعتقادنا أن مرحلة الخطة قد انتهت ، وجاءت مرحلة المتابعة والتقويم التي تعتبر من المراحل الخطيرة ، إذ لابد منها لفحص مسيرة العمل وتنفيذ الخطة ، والكشف عن وجود أخطاء اُرتكبت أثناء البناء للخطة أو التنفيذ لها ، وهل تم العمل المقصود والمخطط له على الوجه المنشود ، وما هي العقبات التي واجهت الخطة ، وهل هناك مشاكل قائمة أو ظهرت مشاكل تعوق التنفيذ ، وما هي أسباب هذه المشاكل ؟؟؟ وذلك حتى يتم استدراك الثغرات في الخطط التالية وتعزيز الإيجابيات التي ساعدت في سرعة ونجاح إنجاز العمل .

محتويات الخطة التعليمية :

الخطة التعليمية ليست مجرد جداول أو تقديرات ، بل تتضمن الخطة العديد من المجالات والجوانب المختلفة التي يجب الاهتمام بها كأهم الأولويات في التخطيط للتعليم ، ومن هذه المجالات التي ينبغي أن تحتويها الخطة التعليمية[1] :

١. **الهيكل التعليمي**: تعني هيكلية التعليم: النظام الوزاري في التربية والتعليم أفقيًا أو عاموديًا من حيث الواقع على الخارطة. ويراعى في تصميمه أن يعطي قدراً كافياً من التعليم الأساسي يشترك فيه جميع المواطنين، مبدأ تكافؤ الفرص، يتمشى مع مراحل النمو للتلاميذ، يتلاءم مع الهيكل الوظيفي المرغوب.
٢. **الهيكلية الإدارية لنظام التعليم (الوزارة).**
٣. **الأبنية المدرسية**: يراعى تقدير الاحتياجات من الأبنية على أساس النمو السكاني، حصر ما يمكن إصلاحه وترميمه، تحديد المواصفات الجيدة، تقدير التكاليف واقتراح وسائل التمويل المناسبة، الاستغلال الأمثل للأبنية القائمة مثل استخدام نظام الساعات والأفواج والفترتين في الدوام.
٤. **التجهيزات**: ويشبه التخطيط للأبنية التعليمية حيث تخطط على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ مع الأخذ بعين الاعتبار كافة التغيرات المحتملة في المناهج وطرائق التدريس. ويرى الخبراء أنه يحسن أن يكون هناك جهاز مركزي متخصص لكل من الأبنية والتجهيزات، ومن التجهيزات نوع مستهلك مثل البطاقات ولوحات المحادثة ومنها نوع طويل المدى مثل الأجهزة، ومن الأجهزة ما هو تقني مثل الكمبيوتر وهناك وسائل إيضاح غير تقنية مثل الخرائط وغيرها.
٥. **المناهج**: من الاعتبارات أن تكون أهداف المناهج نابعة من الأهداف العامة، ترتبط المناهج بالبيئة المحلية وتعكس احتياجاتها، متمشية مع مراحل نمو التلاميذ ومتدرجة، خطة المناهج مرنة.

---

[1] - صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مرجع سابق ، ص ١٨٠-١٨٥ (بتصرف).

٦. **الكتاب المدرسي**: يتضمن التخطيط للكتاب عدداً من العمليات والإجراءات تبدأ بتحديد الهدف من الكتاب، ثم تأليفه، ثم توصيله للتلاميذ.

٧. **إعداد المعلمين**: يتضمن التخطيط حساب أعداد المعلمين المطلوبين مع مراعاة التغييرات التي تطرأ لأسباب مختلفة، المعايير المناسبة للمعلم الجيد، توفير المعاهد والجامعات الملائمة، ودورات التدريب أثناء وقبل الخدمة

٨. **الخدمات الطلابية**: تتضمن النفسية، الاجتماعية، الثقافية، الصحية والخدمات الطلابية لذوي الاحتياجات الخاصة، لنتمكن من توفير النمو المتكامل للطلاب.

التخطيط المدرسي :

مفهوم التخطيط المدرسي:

ويعرف التخطيط المدرسي بأنه « السياسة التي ترسمها المدرسة للعمل خلال فترة معينة ، تكون مدتها عام دراسي في الغالب » ([1])

والخطة المدرسية هي أداة التخطيط وبرنامجه ، وتعني « برمجة عمل مدير المدرسة والإدارة المدرسية على مدار فترة زمنية (يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو لعام دراسي بكامله) تكون خير دليل على أداء العمل وفق تنظيم زمني بما يتلاءم مع مسئوليات الإدارة المدرسية الإشرافية والإدارية المتاحة بها وما يطرأ من أعمال مستجدة ، وكذلك مع ظروف البيئة المحيطة والجو المدرسي العام والمبني المدرسي » ([2])

من هذه التعريفات نحدد مفهوم التخطيط المدرسي بأنه« الأسلوب العلمي الذي تدار به المدرسة ، والذي يقوم على وضع إطار عام ومفصل لما يراد إنجازه خلال الفترة المخطط لها ، والتي لا تزيد عن عام دراسي وقد تنخفض إلى يوم

---

[1] ـ خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص٢٨

[2] ـ عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسة المهام والمسئوليات ، مطابع الحارثي ، الطائف ، الطبعة الثانية ، ١٤١٣هـ ـ ص ٢١٥٧.

واحد ، بما يحقق الأهداف المرسومة من السياسة العليا للتربية والتعليم والمدرسة على حد سواء »

أي أن التخطيط المدرسي توجه نحو تنسيق وتنظيم وتوجيه الجهود والإمكانات المتاحة في المدرسة لخدمة وتحقيق الأهداف المرسومة ، عن طريق خطة زمنية محددة الأهداف والتكاليف والمسئولية .

والتخطيط المدرسي « لا يخرج في مجمله عن كونه صورة مصغرة للتخطيط على المستوى القومي أو على مستوى المحافظة مع وجود اختلافات رئيسة في الاهتمامات ودرجة اتساع دائرة النشاط التعليمي الذي يتم التخطيط له » ([1])

حدود التخطيط المدرسي:

يتضمن التخطيط على مستوى المدرسة النواحي التالية([2]) :

١. بحث السياسة العامة للدراسة في إطار السياسة العامة للتعليم في المرحلة والتي تقوم برسمها الوزارة بالتعاون مع مديريات التعليم بالمحافظات والمناطق (فيما يتعلق بسياسات القبول والامتحانات والنظام والتأديب والنقل ..) .
٢. تحديد أهداف المدرسة في ضوء السياسة العامة لها .
٣. وضع برنامج شامل للعمل بالمدرسة بحيث يغطي كافة الأنشطة التعليمية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية والفنية .
٤. دراسة مناهج الدراسة دراسة وافية بهدف الربط بينها ،والربط بينها وبين بيئة المدرسة .
٥. حصر الإمكانات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج العمل بالمدرسة من مباني وأثاث وأدوات ومدرسين وفنيين وموظفين وآباء .. الخ .

---

[1] - صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة و تنظيم التعليم ، مرجع سابق ، ص١٨٦
[2] - صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة و تنظيم التعليم ، مرجع سابق ، ص١ ١٨٦-١٨٧

٦. دراسة تحديد الوسائل والأساليب التي تكفل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بأكبر كفاءة ممكنة .

ويضيف " القاضي " (١٤١٣هـ) جميع برامج المدرسة التي هي من صلاحيات المدرسة ، والتي يرى أن منها المباني والتجهيزات والكتب ولوازم النشاط والمختبرات والمقصف والمكتبة والإذاعة ، وكل ما يدخل في نطاق المدرسة يدخل في خطتها وتخطيطها ، سواء على المدى السنوي أو اليومي والمستمر كالجدول الدراسي والسجلات والنظافة والمجالس والاحتفالات ومتابعة الأداء اليومي والاهتمام بالمستوى التحصيلي للطلاب وحل مشاكلهم ... الخ ([1])

<u>أهمية التخطيط المدرسي وفوائده:</u>

لقد زادت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نظرا لتعقد الأعمال وضخامتها ، كما أن الواقع العلمي والتجربة قد أثبتت أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع نشاطاتها وتصرفاتها وجعلها جميعا مقرونة بالتخطيط الجيد . كما تكتسب عملية التخطيط أهمية كونها عملية تهدف إلى تحديد مسارات العمل في المستقبل ، فالتخطيط يُرى المخطط الرؤية بوضوح .

« ويعتبر التخطيط أهم عناصر الإدارة المدرسية ، فبدون التخطيط لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب » ([2])

وتعتبر وظيفة التخطيط أحد أهم وظائف الإدارة في جميع مؤسسات التربية ، وأهمها المدرسة ، وذلك لما يوفره من إطار عمل لعملية منظمة ومتكاملة لاتخاذ القرارات داخل المدرسة ، حيث أنه يزود المدرسة بالاتجاهات التي سوف تسلكها ، مما يسهل على كافة الأطراف المعنية إدراك توجهات المدرسة وما هو المطلوب منهم([3]) .

---

[1] - عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسية للمهام والمسئوليات ، مرجع سابق ، ص١٥٩-١٦١. بتصرف
[2] - سليمان عبد الرحمن الحقيل : الإدارة المدرسية وتهيئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص٦٧
[3] - صلاح عبدالحميد مصطفى ، فدوى فاروق : مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ١٥٧ . بتصرف

ويلخص " القاضي " (١٤١٣هـ) أهمية التخطيط المدرسي في النقاط التالية : ([1])

١. برمجة العمل المدرسي وفق أسس علمية ثابتة .
٢. مفكرة لمدير المدرسة لأعماله على مدار الفصل الدراسي أو العام الدراسي ككل .
٣. إشعار العاملين في المدرسة بدورهم القيادي في أعمال إدارة المدرسة .
٤. يُعد مؤشراً لتنفيذ الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة بشكل خاص ودور المدرسة بشكل عام .
٥. يسهم في إعطاء تصور واضح عن قدرة مدير المدرسة ودوره القيادي في المدرسة .

أضف لذلك أن التخطيط المدرسي يؤدي إلى :

١. تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة .
٢. اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ .
٣. اختصار الزمن في عملية التطوير .
٤. القضاء على العشوائية في تنفيذ الأعمال داخل المدرسة .
٥. التعرف على المشكلات التي تواجه المدرسة ووضع الخطط لعلاجها .

وليس من شك أن التخطيط المدرسي يقدم لنا العديد من الفوائد التي تعود على المجتمع والنظام التعليمي ككل ، ومنها :

١. أنه يعني بإيجاد جو مدرسي مثالي ، إذا ما اتبعت شروط التخطيط العلمي السليم ، وتعاون جميع أعضاء البيئة المدرسية في التخطيط للعمل المدرسي .
٢. أنه يقلل من حدوث المشاكل التعليمية المختلفة في البيئة المدرسية .
٣. أنه يؤدي للتوصل لنتاج أفضل للتخطيط التربوي والتعليمي ، إذ يعتبر التخطيط المدرسي هو الصورة النهائية لأنواع ومستويات التخطيط في

[1] - عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات ، مرجع سابق ، ص١٦٠. بتصرف

التربية والتعليم ، ولذلك تعتبر نتائجه هي محصلة جميع مستويات التخطيط السابقة ،ونتائجه تعتبر تحصيلاً عملياً للتخطيط التربوي والتعليمي بالإضافة للتخطيط المدرسي .

٤. أنه استثماري واقتصادي إلى حد بعيد .
٥. أنه ينمي الطاقة البشرية في المجال المدرسي ويوجهها التوجيه الصحيح .
٦. أنه يؤدي لوجود نظام تعليمي أفضل يعرف فيه كل عضو ماله وما عليه .
٧. يضبط الأداء التعليمي بصورة أفضل وأحسن .
٨. أنه تدريب وتنمية مهارات على التخطيط لعناصر العمل المدرسي (المعلمين والإداريين والمدير والوكيل ..)
٩. ينشط ويفعل عمل جميع العاملين بالمدرسة ،ويقضي على الخمول والكسل والاتكالية ، بما يؤدي لتنشيط العملية التعليمية .

مصادر التخطيط المدرسي:

أهم مصادر التخطيط المدرسي : ([1])

١. بطاقات التقويم الذاتي لمديري المدارس والتي تصدرها وزارات التربية والتعليم وتُـعَـدِّلها كل فترة .
٢. اللائحة الداخلية للمرحلة التي يعمل بها مدير المدرسة .
٣. خبرة مدير المدرسة وممارسته للأعمال الإدارية والتعليمية .
٤. التعليمات الإدارية والتعاميم المنظمة للعملية التعليمية والتربوية
٥. الكفاءات الإدارية الموجودة في المدرسة من معلمين وإداريين .
٦. الكفاءات الإدارية في المجتمع المحلي للمدرسة كالآباء والمخططين التربويين المعروفين .
٧. الكفاءات الإدارية الإشرافية من الإدارات التعليمية والجهات العليا ، والتي تشارك تطوعاً أو حسب طلب مديري المدارس في التخطيط للتعليم داخل المدرسة .

[1] - عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسية للمهام والمسئوليات ، مرجع سابق ، ص ص ١٥٩

مقتضيات التخطيط المدرسي :

من مقتضيات التخطيط المدرسي([1]):

١. رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة عليه .

٢. معرفة إمكانيات المدرسة وأبنيتها ، ومرافقها ، وأثاثها ،وتجهيزاته، وكذلك احتياجاتها .

٣. معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسي في ضوء البرنامج الموضوع والمخطط له .

٤. معرفة إمكانيات البيئة المحلية ، وظروف المجتمع المحلي ،وكيفية التعاون المتبادل .

٥. تكون اللجان المختلفة التي تتولى الأعمال والأنشطة والإشراف عليها .

٦. توزيع أعمال اللجان وأنشطتها مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ ، وكذلك مراعاة التنسيق بين اللجان من حيث نوعياتها ، وعدد أعضائها بما يتناسب مع كل لجنة ، ومن هذه اللجان :

- لجنة التخطيط والتنظيم .
- لجنة الجدول المدرسي .
- لجنة النشاط الثقافي والاجتماعي .
- لجنة النشاط الرياضي والكشفي .
- لجنة مكتبة المدرسة .
- لجنة التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب .
- لجنة مدرسي المادة .
- لجنة البت في المناقصات والمشتريات .

٧. دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة لها .

[1] - سليمان عبد العزيز عرفات : إستراتيجية الإدارة في التعليم ، مرجع سابق ، ص ٣٠٩-٣١٠

شروط التخطيط المدرسي الجيد:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر للتخطيط والخطة المدرسية الناجحة ، أهمها([1]) :

١. شموليته لجميع برامج المدرسة والإدارة المدرسية .
٢. المرونة والتنسيق بحيث لا تُضغط الأعمال في وقت واحد من الشهر وكذلك إمكانية تدارك ما لم ينفذ .
٣. إمكانية تطبيق الخطة بما يتلاءم مع قدرة مدير المدرسة والإمكانيات المتاحة في المدرسة .
٤. إمكانية إضافة ما يستجد من أعمال لم تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة .
٥. عدم اقتصار التخطيط و تنفيذ الخطة على المدير ، بل يُشعر كل فرد في المدرسة بدوره القيادي ،ويحملون مسئولية ما يخصهم من أعمال .
٦. قبول الخطة للتقويم المستمر بتعزيز الجوانب الإيجابية فيها وتلافي جوانب القصور الذي ينشأ أثناء التطبيق .

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن التخطيط المدرسي هو القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها البناء التعليمي ، فهو المستوى الإجرائي الذي يستوعب كل ما تريده المستويات العُليا ويحولها إلى برامج يومية ٠ ومن هنا تولي الدول والحكومات هذا المستوى أهمية خاصة ؛ فمنه ترى المخرجات التي تأمل ، وعبره يتم تشكيل البناء المعرفي المنشود في شخصيات الناشئة ، وتحقق من خلاله تنمية قدراته٠٠

[1] - عبد الله سالم القاضي : دليل الإدارة المدرسة المهام والمسئوليات ، مرجع سابق ، ص١٥٨

الفصل الثالث

إجـــراءات الدراسة الميدانية

وتــشــتــمــل على :

١- مجـــتمع الدراســــــة.

٢- وصف عينة الدراســة.

٣- منــــهج الــــدراســــــة.

٤- أداة الدراسة وتطويرها.

٥- ثبات أداة الدراســــة .

٦- المعالجة الإحصائية المستخدمة.

إجراءات الدراسة:

اشتملت إجراءات الدراسة على جملة من الخطوات الفنيـــة والمنهجيـــة المتصلة ببيان موضوع الدراسة في جانبها الميداني تألّــفت من التالي :

أولا: مجتمع الدراسة :

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية فـــي التعلـــيم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة٠

جدول رقم (١) يوضح عدد مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي١٤٢٥/١٤٢٦هـــ٠الذين طبق عليهم الاستبيان٠

العمل الحالي	الـــعـــــدد	الـــنـســـبة الـــمـــئـــوية
مدير مدرسة ثانوية	٥٠	١٠٠%
الـمـجـمـوع	٥٠	١٠٠%

بلغ عدد مديري المدارس الثانوية (٥٠ خمسون) مـــديرًا ، حـــســـب الإحصائية التي حصل عليها الباحث من الدليل الإحصائي إعداد مركز الحاســـب الآلي والمعلومات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين) للعـــام ١٤٢٤/١٤٢٥هـــ٠ملحق (١٠)٠

ثانيا: وصف مجتمع الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من فـــئـــة واحدة هي كل مجتمع الدراســـة : وهـــم مديرو المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ، وزعـــت أداة الدراسة عن طريق الاتصالات الإدارية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصـــمة المقدسة،وعن طريق الباحث مباشـــرة شـــخصيًا ، ملحق (١٠)٠

جدول رقم(٢)يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة والمستبعدة والمستخدمة في الدراسة والنسبة المئوية.

العمل الحالي	الموزع	المعاد	المستبعد	المستخدم في الدراسة	النسبة المئوية
مدير مدرسة ثانوية	٥٠	٥٠	١	٤٩	%٩٨
المجموع	٥٠	٥٠	١	٤٩	%١٠٠

بالنظر إلى جدول رقم(٢) يلاحظ أن عدد الاستبيانات التي وزعت على مديري المدارس الثانوية بلغ(٥٠) استبياناً، وبعد إعادتها إلى الباحث واستبعاده الاستبيانات غير الصالحة كان عدد الاستبيانات المستخدمة في الدراسة(٤٩) استبياناً ، أي بنسبة مئوية (١٠٠ %) من المجموع الكلي وبهذا يكون عدد أفراد مجتمع الدراسة (٤٩) فرداً.

جدول رقم (٣) يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دون البكالوريوس تربوي	٣	%٦,١٢
بكالوريوس تربوي	٣٣	%٦٧,٣٥
بكالوريوس غير تربوي	٢	%٤,٠٨
ماجستير تربوي	٩	%١٨,٣٧
ماجستير غير تربوي	٢	%٤,٠٨
دكتوارة	------	------
المجموع	٥٠	%١٠٠

بالنظر إلى الجدول رقم(٣) نرى أن الحاصلين على درجة البكـالوريوس هـم النسبة الأعلى بين أفـراد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتهم المئوية(٦٧,٣٥%)• يليهم الحاصلين على درجة الماجستير حيث بلغت نسبتهم المئوية(١٨,٣٧%)• ويأتي بعدهم مادون البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم المئوية(٦,١٢ %) أما درجة الدكتوراة فبالنظر إلى الجدول نجد أنه لا يوجد بين مجتمع الدراسة من هو حاصل على هذه الدرجة•

جدول رقم (٤) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص:

التخصص	العدد	النسبة المئوية
تربية إسلامية	١٦	%٣٢,٦٦
لغة عربية/ إنجليزية	٨	%١٦,٣٣
إدارة تربوية	٦	%١٢,٢٤
إدارة عامة	---	-------
اجتماعيات(تأريخ، جغرافيا ،علم نفس)	٦	%١٢,٢٤
علوم طبيعية (رياضيات ، علوم عامة)	٨	%١٦,٣٣
تربية (فنية ، رياضية)	١	%٢,٠٤
إشراف تربوي	١	%٢,٠٤
مناهج وطرق تدريس	١	%٢,٠٤
إعلام	١	%٢,٠٤
علم اجتماع	١	%٢,٠٤
المجموع	٤٩	%١٠٠

من خلال الجدول رقم (٤) يتضح جليًا أن تخصص التربية الإسلامية هو الأعلى نسبة بين أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبته المئوية (٣٢,٦٦%)ثم تـلاه تخــصص لغات(لغة عربية) و(علوم طبيعية)حيث بلغت نسبتهم المئويــة (١٦,٣٣%) ويأتي عقبه تخصص (إدارة تربوية)و(اجــتماعيات)حيــث بلغــت نسبتهم المئوية(١٢,٢٤%) ثــم تلاه التخصصات(تربية فنية ، إشراف تربوي ، مناهج وطرق تدريس إعلام ، علم اجتماع)حيث بلغــت النــسبة المئويـــة لكــل تخصــص (٢,٠٤%) .

جدول رقم (٥) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة الخاصة:

الخبرة الخاصة	العـــدد	النسبة المئوية
أقل من (٥) سنوات .	٢٣	٤٦,٩٤%
من(٥)إلى أقل من(١٠)سنوات .	١١	٢٢,٤٥%
من(١٠) إلى أقل من(١٥)سنة .	٦	١٢,٢٤%
من(١٥)إلى أقل من(٢٠) سنة .	١	٢,٠٤%
من(٢٠) سنة فــأكــثــــر .	٨	١٦,٣٣%
الـــمـجـــمـــوع	٤٩	١٠٠%

بالنظر إلى الجدول رقم (٥) نجد أن الذين خبرتهم الخاصة أقل مــن(٥) خمس سنوات ، وهي تشمل من (١ إلى أقل من ٥ سنوات) هم الأكثر عددًا من بين مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (٢٣) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٩) فردًا ، وبالتالي حصلت هذه الفئة على النسبة المئوية الأعلى بــين أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتهم (٤٦,٩٤%) ثم يليهم الــذين خبــرتهم الخاصة من(٥إلى أقل من١٠) سنوات حيث بلغ عددهم (١١) فردًا مــن أفــراد مجتمع الدراسة، وقد حصلت هذه الفئة على نسبة مئوية (٢٢,٤٥%).ثم يليهم

الذين خبرتهم الخاصة من (٢٠) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (٨) أفـراد مـن أفراد مجتمع الدراسة ، وقد حصلت هذه الفئة على نسبة مئوية (١٦,٣٣%) ..

ثم تلاهم الذين خبرتهم الخاصة من (١٠ إلى أقل من ١٥) سنة حـيـث بلـغ عـددهـم (٦) أفراد من أفراد مجتمع الدراسة ، وقد حصلت هذه الفئـة علـى نسبة مئوية (١٢,٢٤%) .. أما الذين خبرتهم من (١٥ إلى أقل من ٢٠) سنة هم الأقل عددًا (١) فرد وبالتالي حصلت هذه الفئة على النسبة المئوية الأقل بين أفراد مجتمع الدراسة حيث حصلت هذه الفئة على (٢,٠٤%).

وبنظرة فاحصة متأنية إلى فئات الجدول السابق رقم (٥) نجد أن الذين خبـرتهم الخاصة أقل من (٥) سنوات هم الفئة الأكثر عددًا بين فئات مجتمع الدراسـة ، وبالتالي هم الأعلى نسبة وهذا يعطينا مؤشرًا قويًا وهو أن معظم مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة من الشباب الطموح ، المتطلع إلى الرقي بمستوى الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، الآخذ بوسائل التكنولوجيـا الحديثـة ، المـستغل للانفجار المعرفي والمعلوماتي..

جدول رقم (٦) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مجتمع الدراسة على السؤال : هل تتبع الإدارة المدرسية نمطًا إداريًا محددًا ؟..

م	الإجـــابـــة	التـــكـــرار	النسبة المئويـة
١	نـــعـــم	٣٦	٧٣,٤٧%
٢	لا	١٣	٢٦,٥٣%
	المـجـمـــوع	٤٩	١٠٠%

بالنظر إلى الجدول رقم (٦) نجد أن الذين يتبعون نمطًا محـددًا فـي إدارة مدارسهم هم الأكثر حيث بلغ عددهم (٣٦) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة البـالغ عددهم (٤٩) فردًا وهذا يعني حصولهم على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت نسبتهم (٧٣,٤٧%) وهذه نسبة عالية جدًا وتدل على أن معظم مديري المدارس الثانوية يدركون جيدًا أهمية تحديد النمط الإداري ؛ لما هو من مردود جيد على إدارتهـم لمدارسهم.

جدول رقم (٧) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب تحديد النمط الإداري المتبع في إدارة المدرسة ،مرتبة تنازليًا ،

النمط الإداري المتبع في إدارة المدرسة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية بين التحديد وعدم التحديد
ديمقراطي	٣٢	٦٥,٣١%	٣٦ = ٧٣,٤٧%
لم يُحدد	١٣	٢٦,٥٣%	١٣ = ٢٦,٥٣%
إنساني	١	٢,٤١%	٤٩ = ١٠٠%
ديمقراطي وإدارة الموقف	١	٢,٤١%	
ديمقراطي ترسلي	١	٢,٤١%	
إدارة الموقف	١	٢,٤١%	
المجموع	٤٩	١٠٠%	

بالنظر إلى الجدول رقم (٧) نجد أن مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة الذين يتبعون في إدارة مدارسهم النمط الإداري الديمقراطي هم الأكثر عددًا ، حيث بلغ عددهم (٣٢) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (٤٩) وحصلت هذه الفئة على النسبة المئوية الأعلى بين أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتهم المئوية (٦٥,٣١%)

بينما تلاهم في العدد والنسبة الذين لم يحددوا النمط الإداري الذي يتبعونه في إدارة مدارسهم حيث بلغ عددهم (١٣) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة ، وبالتالي حصلت هذه الفئة على نسبة مئوية (٢٦,٥٣%).

ثم جاءت الفئة الثالثة وهم الذين يتبعون الأنماط الإدارية التالية : (إنساني، ديمقراطي وإدارة الموقف ، ديمقراطي ترسلي ، إدارة الموقف) حيث كان عددهم (٤) أفراد أي بمعدل (١) فرد من أفراد مجتمع الدراسة لكل نمط إداري من الأنماط السابقة وحصلت هذه الفئة على نسبة مئوية متساوية لكل نمط وهي (٢,٤١%) ..

وبنظرة فاحصة متأنية نجد الإجابة على السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة وهو :

س(٣) هل تتبع الإدارة المدرسية نمطًا إداريًا محددًا ؟ وما النمط الإداري الأكثر ممارسة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة عينة الدارسة ؟

الجواب : نعم ، تتبع الإدارة المدرسية نمطاً إداريًا محددًا ، حيث أكد مجتمع الدراسة ذلك من خلال إجابة (٣٦) مديرًا من مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة وعددهم (٤٩) مديراً (**نعم**) وبنسبة مئوية(٧٣,٤٧%)،أما النمط الإداري الأكثر ممارسة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية مجتمع الدراسة هو النمط الإداري الديمقراطي ، حيث أختاره (٣٢)مديرًا من مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة البالغ عددهم(٤٩) مديرًا ، وقد حصل على النسبة الأعلى بين الأنماط الإدارية الأخرى وهي(٦٥,٣١%) ..

٣- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها ، ومن خلال الأسلوب المسحي لمعرفة الحقائق التي تتطلبها المشكلة، ومن ثم جمع المعلومات ومقارنتها وأخيرًا تحليلها وتفسيرها.

(... والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ، أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ، ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا أو تعبيرًا كميًا.

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ، ويوضح خصائصها .

أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى) (١)

١- الدكتور ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي (مفهومه ، أدواته ، أساليبه) ، دار الفكر، عمّان، الطبعة الأولى ١٩٨٩م ص (١٨٧).

٤- **أداة الدراسة وتطويرها:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما تم بناؤه في الإطار النظري في هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة في هذه الدراسة للكشف عن واقع التخطيط في الإدارة المدرسية،والمأمول منه، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ، وقد عرف (بدر ١٩٨٤) الاستبيان بأنه: (أداة الحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ..ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيًا من أفراد المجتمع يطلب منهم الإجابة عنها فيما يتعلق بموضوع الاستبيان) ([١]). ولتوضيح خطوات بناء الاستبيان أستطيع القول : بأنها مرت بمرحلتين:

أ – مرحلة ما قبل التحكيم:

قام الباحث بتقسيم الاستبيان إلى ستة محاور،وستة أسئلة مفتوحة ، اشتمل كل محور على عدد من العبارات. ملحق رقم (٤).

الجدول رقم (٨) يوضح المحاور وعدد عبارات كل محور في الاستبيان قبل التحكيم :

م	المحور	عدد العبارات
١	أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.	٥
٢	متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية.	١١
٣	عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية.	٩
٤	عوامل إخفاق التخطيط.	٩

[١] – أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ، الكويت ، وكالة المطبوعات ١٩٨٤م ص (٣٤٧).

٥	أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.	٧
٦	أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي.	٥
	المجموع	٤٦

لقد صاغ الباحث العبارات بصيغة مناسبة لكل عبارة مزاوجًا بين المصدر والفعل ، وأمام كل عبارة خياران تحت عنوان (رأي المُحكِّم) :

١- (علاقة العبارة بالمحور) ويشتمل على(مرتبطة ، غير مرتبطة).

٢- (صياغة العبارة) ويشتمل على (مناسبة ، غير مناسبة).

بالإضافة إلى وجود خانة (التعديل أو الحذف) كما توجد خانات خالية تحت العبارات تحت عنوان (عبارات تود إضافتها).

<u>أما الأسئلة الستة المفتوحة فهي</u>: محلق (٣).

س١: هل تلقيت دورات تدريبية ؟

س٢:ما هي مجالات الدورة أو الدورات التي تلقيتها في الإدارة أو التخطيط ؟

س٣: ما مدى استفادتك من هذه الدورات ؟

س٤هل تعتقد أن هناك قصورًا في الإدارة المدرسية ناتجًا عن ضعف لاستيعاب وظيفة التخطيط؟

س٥: إذا كان الجواب (نعم) ما أبرز أوجه هذا القصور؟

س٦:ما الأساليب المقترحة لمعالجة أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟

بعد ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عدد من أساتذة كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالقنفذة وبعض منسوبي إدارة التطوير التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والتخطيط، والإحصاء، وبناء الاستبانات. (محلق ٥).

ب- **مرحلة ما بعد التحكيم:**

استعاد الباحث ما وزعه على المُحكِّمين من استبيانات وحاول التوفيق قدر الإمكان بين مرئياتهم والاستفادة منها بحذف أو تعديل أو إضافة ما يرونه؛ لإخراج الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٦) نلحظ ما طرأ على الاستبيان من تعديلات في محاوره وعدد فقراته..

الجدول رقم (٩) يوضح محاور الاستبيان وعدد فقراته بعد التحكيم:

م	المحور	عدد العبارات
١	أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.	٨
٢	متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية.	١٤
٣	عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية.	١٠
٤	عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية.	١٤
٥	أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المرسية.	٧
٦	أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي.	٩
	المجموع	٦٢

أما بالنسبة للأسئلة الستة المفتوحة فقد أصبحت (٨) ثمانية أسـئلة مغلقة كمـا هـو موضح بالاستبيان ٠٠ (ملحق ٦)٠

٥- ثبات أداة الدراسة :

استعان الباحث بعد عون الله – سبحانه وتعالى – بالحاسب الآلـي الشخـصي لحساب ثبات الاسـتبيان باستخدام اختبار(ألفاكرونباخ)

(Alpha Cronbach) بطريقة التجزئة النصفية،حيث وجد أن معامل الـثـبـات للمجموع الكلي لعبارات الاسـتبيان هو(٩٨ %)وهي نسبة عالية ومؤشر جيد لثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق ٠٠

٦- المعالجة الإحصائية :

بعد جمع البيانات الميدانية للدراسة تم تفريغها في استمارات خاصـة بالحاسـب الآلي ثم معالجتها بالطرق الإحصائية التالية:

١- حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد مجتمع الدراسة٠

٢- حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة ، وكذلك لكل محـور مـن محـاور الدراسة٠

٣- أعطى الباحث متغيرات الدراسة ما يلي:

أ- درجة الممارسة(الواقع) للعبارة الواحدة من واحد إلى ثلاثة(١-٣)٠

ب- درجة الأهمية(المأمول) للعبارة الواحدة من واحد إلى ثلاثة(١-٣)٠

٤- اعتمد الباحث بعد اعتماده على الله – سبحانه وتعالي- في ترتيب العبارات داخل التحليـل الإحصائي على النسبة المئوية لكل محور من محاور الدراسة، وعلى المتوسط الحسابي لكـل عبارة من عبارات الدراسة في المقياسين(الممارسة-الواقع) و(الأهمية-المأمول) فإن تـساوت عبارتان أو أكثر في المتوسط الحسابي أعتمد على الانحراف المعياري فإن تساوت عبارتـان أو أكثر في الانحراف المعياري أعتمد على التسلسل السابق للعبارة في الاستبيان٠

الفصل الرابع

يشتمل هذا الفصل على :

١- عرض النتائج .

٢- مناقشة النتائج .

٣- تحليل النتائج .

يتضمن هذا الفصل عرضًا عامًا وشاملا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأداة المعدة لجمع المعلومات المتعلقة بـ (**التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول**) وسوف تُعرض هذه النتائج مجملة من خلال الجداول أرقام (١٠ ، ١١ ، ١٢) . ومفصلة من خلال الجداول أرقام (١٣،١٤،١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ،١٩، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣).

ولمعرفة درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان عند ممارسة وظيفة التخطيط ، وكذلك أهمية وظيفة التخطيط .. ويقصد الباحث بالممارسة الواقع ، وبالأهمية المأمول.

قسم الباحث تلك الدرجة إلى ثلاثة مستويات هي: (منخفضة ، متوسطة ، عالية). وفقا للجدول التالي :

المتوسط الحسابي للعبارة	المستوى
من ١ –١,٦٦	مُنخَفِضَة
من ١,٦٧ – ٢,٣٣	مُتوسطة
من ٢,٣٤ – ٣	عالية

جدول رقم (١٠) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات محاور الدراسة بشكل إجمالي لمقياس الممارسة – الواقع– مرتبة تنازليًا .

التسلسل الحالي	رقم المحور	عدد العبارات	نص المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	الخامس	٧	أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.	١٩,١٨	%٩١,٣٣
٢	الأول	٨	أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.	٢١,٣١	%٨٨,٧٩

٣	الثاني	١٤	متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية.	٣٥,٣٩	%٨٤,٢٦
٤	السادس	٩	أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي.	٢٢,٥	%٨٣,٣٣
٥	الثالث	١٠	عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية	٢٤,٧٠	%٨٢,٣٣
٦	الرابع	١٤	عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية.	٣١,٢٩	%٧٤,٥٠

بالنظر إلى الجدول رقم (١٠) نجد تصورًا عامًا لعبارات محاور الدراسة بصورة إجمالية،وقد حصل المحور الخامس (أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.) من محار الدراسة الستة ، وعدد عباراته (١٤) عبارة على متوسط حسابي (١٩,١٨)ونسبة مئوية (%٩١,٣٣)وهو الأعلى بين متوسطات محاور الدراسة ، ثم تلاه المحور الأول (أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.) وعدد عباراته(٨) بمتوسط حسابي (%٢١,٣١) وبنسبة مئوية (%٨٨,٧٩)، ويليه المحور الثاني (متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية.) عدد عباراته (١٤) بمتوسط حسابي (٣٥,٣٩) ونسبة مئوية (%٨٤,٢٦) ثم أتى بعده المحور السادس (أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي) وعدد عباراته (٩) بمتوسط حسابي(٢٢,٥) وبنسبة مئوية (%٨٣,٣٣)وجاء بعده المحور الثالث (عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٠) بمتوسط حسابي(%٢٤,٧٠) بنسبة مئوية (%٨٢,٣٣) . بينما نجد المحور السادس(عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية.) وعدد عباراته (١٤) قد حصل على متوسط حسابي (٣١,٢٩) ونسبة مئوية (%٧٤,٥٠) .

جدول رقم (١١) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات محاور الدراسة بشكل إجمالي لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليًا.

التسلسل الكلي	رقم المحور	عدد العبارات	نص المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	الخامس	٧	أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.	١٩,٤٥	%٩٢,٦٢
٢	الأول	٨	أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.	٢١,٦٥	%٩٠,٢١
٣	الثالث	١٠	عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية	٢٥,٨٢	%٨٦,٠٧
٤	الثاني	١٤	متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية	٣٥,٨٦	%٨٥,٣٨
٥	السادس	٩	أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي.	٢٣	%٨٥,١٨
٦	الرابع	١٤	عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية.	٣٥,٢٣	%٨٣,٨٨
		٦٢			

بالنظر إلى الجدول رقم (١١) نجد تصورًا عامًا لعبارات محاور الدراسة بصورة إجمالية،وقد حصل المحور الخامس (أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.) من محار الدراسة الستة ، وعدد عباراته (٧) عبارة على متوسط حسابي (١٩,٤٥) ونسبة مئوية (%٩٢,٦٢) ، ثم تلاه المحور الأول (أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية.) وعدد عباراته(٨) بمتوسط حسابي (٢١,٦٥) ونسبة مئوية (%٩٠,٢١) ويليه المحور الثالث (عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية)وعدد فقراته (١٠) بمتوسط حسابي(٢٥,٨٢) ونسبة مئوية (%٨٦,٠٧) ثم أتى بعده المحور الثاني(متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية وعدد عباراته(١٤) بمتوسط حسابي(٣٥,٨٦) ونسبة مئوية (%٨٥,٣٨) وجاء بعده المحور السادس (أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة

المجتمعي)وعدد عباراته (٩) بمتوسط حسابي(٢٣) وبنسبة مئوية (٨٥,١٨%) ، بينما نجد المحور الرابع عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية•) وعدد عباراته (١٤) قد حصل على متوسط حسابي (٣٥,٢٣) ونسبة مئوية (٨٣,٣٨%)وهو الأقل بين محاور الدراسة ، أي أن الفارق بينه وبين المحور الأول قدره (٢,٢٠) . بمقارنة بسيطة بين الجدول رقم (١١) وهو المعني بعبارات محاور الدراسة بشكل إجمالي لمقياس الممارسة – الواقع – والجدول رقم(١٣) وهو المعني بعبارات محاور الدراسة بشكل إجمالي لمقياس الأهمية – المأمول– نجد أن هناك شبه تقارب أو تطابق بين محاور الدراسة في المقياسين ، وشبه التطابق هذا يبين لنا أن واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة لمقياس الممارسة يقترب كثيرًا من مقياس الأهمية – المأمول – مع وجود فروق بسيطة بين محاور الدراسة لصالح مقياس الأهمية – المأمول – حيث نجد المحور الثاني من محاور الدراسة وهو المعني بـ(متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٤) في مقياس الأهمية – المأمول – قد حصل على متوسط حسابي (٣٥,٨٦) بينما حصل نفس المحور في مقياس الممارسة – الواقع – على متوسط حسابي (٣٥,٣٩) أي بفارق قدره (٠,٤٧) لصالح مقياس الأهمية – المأمول – ونجد المحور الرابع من محاور الدراسة وهو المعني بـ (عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٤) في مقياس الأهمية – المأمول – قد حصل على متوسط حسابي (٣٥,٢٣) بينما حصل نفس المحور في مقياس الممارسة – الواقع – على متوسط حسابي (٣١,٢٩) أي بفارق قدره (٣,٩٤) لصالح مقياس الأهمية •ونجد المحور الثالث من محاور الدراسة وهو المعني بـ (عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٠) قد حصل في مقياس الأهمية – المأمول – على متوسط حسابي(٢٥,٨٢) بينما حصل نفس المحور على متوسط حسابي (٢٤,٧٠) في مقياس الممارسة – الواقع – أي بفارق قدره (١,١٢) لصالح مقياس الأهمية، ونجد المحور السادس من محاور

مقياس الأهمية – المأمول – على متوسط حسابي(٢٥,٨٢) بينما حصل نفس المحور على متوسط حسابي (٢٤,٧٠) في مقياس الممارسة – الواقع – أي بفارق قدره (١,١٢) لصالح مقياس الأهمية، ونجد المحور السادس من محاور الدراسة وهو المعني بـ (أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي وعدد عبارات (٩) قد حصل على متوسط حسابي (٢٣) في مقياس الأهمية – المأمول- بينما نجد أن نفس المحور قد حصل على متوسط حسابي (٢٢,٥) في مقياس الممارسة – الواقع – أي بفارق قدره (٠,٥) لصالح مقياس الأهمية ، ونجد المحور الأول من محاور الدراسة وهو المعني بـ (أهمية وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (٨) قد حصل على متوسط حسابي (٢١,٦٥) في مقياس الأهمية – المأمول – بينما نجد أن المحور نفسه قد حصل على متوسط حسابي (٢١,٣١) في مقياس الممارسة – الواقع – أي بفارق قدره (٠,٣٤) لصالح مقياس الأهمية ، وحصل المحور الخامس من محاور الدراسة وهو المعني بـ (أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية) وعدد عباراته (٧) على متوسط حسابي (١٩,٤٥) في مقياس الأهمية – المأمول – بينما حصل المحور نفسه على متوسط حسابي (١٩,١٨) في مقياس الممارسة – الواقع – أي بفارق قدره (٠,٢٧) لصالح مقياس الأهمية. ومن هذا العرض المفصل لمحاور الدراسة بمقياسيه:الممارسة-الواقع- والأهمية – المأمول – نخلص إلى أن هناك فروق بين واقع التخطيط في الإدارة المدرسة في ضوء الممارسة و المأمول من التخطيط في ضوء الأهمية ...

وبهذا العرض العام والشامل لتحليل نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان بمقياسيه:الممارسة(الواقع) والأهمية(المأمول) نصل إلي الحديث عن عبارات كل محور من محاور الدراسة على حدة بالتفصيل لمقياس (الممارسة – الواقع -).

جدول رقم (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول من محاور الدراسة (أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته(٨) عبارات بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليًا.

التسلسل السابق	التسلسل اللاحق	نص العبارة	دائما ك	دائما %	غالبا ك	غالبا %	أحيانا ك	أحيانا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٠١	٠١	يساعد التخطيط مدير المدرسة في الإشراف شخصيًا على سير العمل في المدرسة.	٤١	٨٣,٦٧	٨	١٦,٣٣	-	----	٢,٨٤	٠,٣٧٣

التسلسل الحالي	التسلسل الحالي	نص العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٢	٠٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مسئوليات كل فرد من أفراد المدرسة.	٣٩	٧٩,٥٩	٨	١٦,٣٣	٢	٤,٠٨	٢,٧١	٠,٦٧٧
٠٣	٠٦	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالمتابعة.	٣٧	٧٥,٥١	١٠	٢٠,٤١	٢	٤,٠٨	٢,٧١	٠,٥٤٠
٠٤	٠٧	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم.	٣٧	٧٥,٥١	١٠	٢٠,٤١	٢	٤,٠٨	٢,٧١	٠,٥٤٠
٠٥	٠٤	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء العاملين كافة.	٣٢	٦٥,٣١	١٧	٤٣,٦٩	-	---	٢,٦٥	٠,٤٨٠
٠٦	٠٨	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما	٣٦	٧٣,٤٧	١٠	٢٠,٤١	٣	٦,١٢	٢,٦٥	٠,٤٨٠

		يتعلق بالتقويم.							
٠٧	٠٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل.	٣٢	٦٥,٣١	١٤	٢٨,٥٧	٣	٦,١٢	٢,٥٣	٠,٧٩٣
٠٨	٠٥	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى وضوح الرؤى المستقبلية.	٣	٦٣,٢٧	١٣	٢٦,٥٣	٥	١٠,٢٠	٢,٤٩	٠,٧٩٣

بالنظر إلى الجدول رقم (١٢) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية كل العبارات المتعلقة بالمحور الأول وهو المعني بأهمية التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (١) من المحور نفسه ونصها (يساعد التخطيط مدير المدرسة في الإشراف شخصيًا على سير العمل في المدرسة) .

قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٤) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية ومتوسطة، حيث نجد العبارات ذات الأرقام (٢ ، ٦ ، ٧) من نفس المحور ونص العبارة رقم(٢): (يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مسئوليات كل فرد من أفراد المدرسة) ونص العبارة رقم (٦) : (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالمتابعة) ونص العبارة رقم(٧): (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧١) لكل عبارة .

أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (١) قدره (٠,١٣) لصالح العبارة رقم (١) ، بينما نجد العبارتين رقمي (٤) ونصها : (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء العاملين كافة) و(٨) ونصها : (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتقويم) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٥) لكل واحدة منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارات ذات الأرقام (٢ ، ٦ ، ٧) قدره (٠,٠٦) لصالح العبارات سابقة الذكر ، ونجد العبارة رقم (٣) من نفس المحور ونصها : (يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٣)،أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٨)قدره(٠,٠٨)وهو ما يجعلها تتصف بالمتوسطة،بينما حصلت العبارة رقم(٥)من المحور نفسه ونصها:(**يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى وضوح الرؤى المستقبلية**) على متوسط حسابي (٢,٤٩) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارة رقم (٣) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣) ٠العبارة رقم (٥) بحصولها على هذا المتوسط المتدني نسبيًا بين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف بالمتوسطة أيضًا٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة عينة الدراسة لعبارات المحور الأول ٠

جدول رقم (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثاني من محاور الدراسة (متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٤) عبارة بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليا .

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٢٢	توزيع الأعمال والمهام على العاملين في المدرسة .	٤٥	٩١,٨٤	٢	٤,٠٨	٢	٤,٠٨	٢,٨٤	٠,٦٢٤
٠٢	٢١	تحديد الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأعمال والمهام .	٣٧	٧٥,٥١	١١	٢٢,٤٥	١	٢,٠٤	٢,٧٣	٠,٤٩٠
٠٣	١٤	تحديد أهداف التخطيط .	٣٧	٧٥,٥١	١١	٢٢,٤٥	١	٢,٠٤	٢,٧١	٠,٥٧٧
٠٤	١٩	تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط .	٣٤	٦٩,٣٩	١٢	٢٤,٤٩	٣	٦,١٢	٢,٦٣	٠,٦٠١
٠٥	٢٠	تحديد كفاية المباني المدرسية وقدرتها على متطلبات النمو .	٣٤	٦٩,٣٩	١٢	٢٤,٤٩	٣	٦,١٢	٢,٦٣	٠,٦٠١

٠٦	١٥	تحديد أولويات التخطيط.	٣٤	٦٩,٣٩	١٣	٢٦,٥٣	٢	٤,٠٨	٢,٦٣	٠,٦٣٥
٠٧	٠٩	تحديد الأسس الفكرية للتخطيط.	٣٤	٦٩,٣٩	١٢	٢٤,٤٩	٣	٦,١٢	٢,٦١	٠,٦٧١
٠٨	١٨	تحديد الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.	٣٣	٦٧,٣٥	١٢	٢٤,٤٩	٤	٨,١٦	٢,٥٩	٠,٦٤٢
٠٩	١٢	جمع معلومات التخطيط ودراستها والتحري عن مصداقيتها.	٢٧	٥٥,١٠	١٦	٣٢,٦٥	٦	١٢,٢٥	٢,٤٤	٠,٧٣٥
١٠	١٧	إشراك ذوي الخبرة في التخطيط.	٢٤	٤٨,٩٨	٢٢	٤٤,٩٠	٣	٦,١٢	٢,٤٣	٠,٦١٢
١١	١١	تحديد الأسس المنهجية للتخطيط.	٢٧	٥٥,١٠	١٧	٣٤,٦٩	٥	١٠,٢٠	٢,٤٣	٠,٧٣٥
١٢	١٠	تحديد مرجعية التخطيط.	٢١	٤٢,٨٦	٢٦	٣٥,٠٦	٢	٤,٠٨	٢,٣٩	٠,٥٧٠

تابع جدول رقم (١٣)

التسلسل الحالي	التسلسل الأصلي	نص العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
١٣	١٦	اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط.	٢٠	٤٠,٨١	١٩	٣٨,٧٨	١٠	٢٠,٤١	٢,٢٠	٠,٧٦٣
١٤	١٣	دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية الخاصة بالتخطيط والتدقيق في مؤشراتها.	١٩	٣٨,٧٨	١٧	٣٤,٦٩	١٣	٢٦,٥٣	٢,١٢	٠,٨٠٧

بالنظر إلى الجدول رقم (١٣) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية كل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني وهو المعني بمتطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٢٢) من المحور نفسه ونصها (توزيع المهام والأعمال على العاملين بالمدرسة) .قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٤) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية ومتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٢١) من نفس المحور ونصها:(تحديد الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأعمال والمهام) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٣) ، أي بفارق عن

متوسـط العبارة رقم (٢٢) قـدره (٠,١١) لصالح العبارة رقم (٢٢)، بينما نجد العبارات أرقام (١٩ ، ٢٠ ، ١٥) ونص العبارة رقم(١٩):

(تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.) والعبـارة رقم (٢٠) ونصها : (تحديد كفاية المباني المدرسـية وقـدرتها علـى متطلبات النمو) والعبارة رقم (١٥) ونـصها :

(تحديد أولويات التخطيط) قـد حـصلت كل عبارة منها على متوسـط حسـابـي (٢,٦٣) ، أي بفارق عن متوسـط العبارة رقم (٢١) قـدره(٠,١٠) لصالح العبارة سابقة الذكر ، ونجد العبارة رقـم (١٠) من نفس المحور ونصها : (تحديد مرجعية التخطيط) قد حصلت على متوسط حسـابي (٢,٣٩) ، أي بفارق عن متوسـط العبارة رقم (١٥) قدره (٠,٢٤) لصالح العبارة رقم (١٥) وهـو مـا يجعلهـا تتـصف بالمتوسطة، بينما حصلت العبارة رقم (١٣) من المحور نـفسه ونصها :

(دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية الخاصـة بـالتخطيط والتدقيق في مؤشراتها) على متوسط حسابي (٢,١٢) وهو الأقل بـين متوسـطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارة رقم (١٠) قدره (٠,٢٧) لصالح العبارة رقم (١٠) .

العبارة رقم (١٣) بحصولها على هذا المتوسـط المتـدني نـسبيًا بـين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف بالمتوسطة أيضًا.

وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانويــة بــالتعليم العــام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث ٠

جدول رقم (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسـطات الحسابية والانحرافـات المعياريــة لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث من محاور الدراسة (عوامل إخفاق التخطـيط فـي الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٠)عبارات بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليا٠

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نـــص العـــبـــارة	دائـــمـــا		غالـــبـــا		أحـــيـــانـــا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٢٣	وضوح الأهداف من التخطيط٠	٤١	٨٣,٦٧	٨	١٦,٣٣	--	----	٢,٨٤	٠,٣٧٣
٠٢	٢٦	تـــوافر الإدارة القـــادرة علـــى التخطيط٠	٣٨	٧٧,٥٥	١٠	٢٠,٤١	١	٢,٠٤	٢٧٦	٠,٤٨٠
٠٣	٢٥	تـــوافر الإمكانـــات المادية والبـــشرية والفنيـــة اللازمـــة للتخطيط٠	٣٥	٧١,٤٣	١٠	٢٠,٤١	٤	٨,١٦	٢,٦٣	٠,٦٣٥
٠٤	٢٧	الالتزام بمنهجيـــة واضحة في بنـــاء الخطط وترجمتهـــا إلى أعمال٠	٣٢	٦٥,٣١	١٥	٣٠,٦١	٢	٤,٠٨	٢,٦١	٠,٥٧٠
٠٥	٢٤	توافر المعلومـــات الدقيقـــة اللازمـــة للتخطيط٠	٣٣	٦٧,٣٥	١٢	٢٤,٤٩	٤	٨,١٦	٢,٥٩	٠,٦٤٢
٠٦	٣٢	مراعاة المرونة في الخطة مـــن خـــلال إمكانية التعديل(بالحذف أو الإضـــافة أو التأجيل)٠	٣٠	٦١,٢٢	١٦	٣٢,٦٥	٣	٦,١٢	٢,٥٥	٠,٦١٤

٠٧	٢٩	وضوح الفائدة من التخطيط	٢٨	٥٧,١٤	١٩	٣٨,٧٨	٢	٤,٠٨	٢,٥٣	٠,٥٨١
٠٨	٢٨	إجراء تقويم مرحلي(بنائي) للتخطيط.	٢٦	٥٣,٠٦	١٤	٢٨,٥٧	٩	١٨,٣٧	٢,٣٥	٠,٧٧٨
٠٩	٣٠	إشراك الهيئة العاملة بالمدرسة في مراحل التخطيط.	٢٣	٤٦,٩٤	١٦	٣٢,٦٥	١٠	٢٠,٤١	٢,٢٧	٠,٧٨٤
١٠	٣١	إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط.	٧	١٤,٢٩	١٥	٣٠,٦١	٢٧	٥٥,١٠	١,٥٧	٠,٧٦٣

بالنظر إلى الجدول رقم (١٤) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية كل العبارات المتعلقة بالمحور الثالث وهو المعني بعوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٢٣) من المحور نفسه ونصها:(وضوح الأهداف من التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٤) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية ومتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٢٦) من نفس المحور ونصها:(توافر الإدارة القادرة على التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٦) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٣) قدره (٠,٠٨) لصالح العبارة رقم (٢٣) ، بينما نجد العبارة رقم (٢٥) ونصها : (توافر الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٣) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٦) قدره (٠,١٣) لصالح العبارة سابقة الذكر ، ونجد العبارة رقم (٢٧) من نفس

المحور ونصها : (الالتزام بمنهجية واضحة في بناء الخطط وترجمتها إلى أعمال) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦١) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٥) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٢٥) وجاءت العبارة رقم (٢٤) من المحور نفسه ونصها: (توافر المعلومات الدقيقة اللازمة للتخطيط) بمتوسط حسابي (٢,٥٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٢٧) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٢٧) ونجد العبارة رقم (٣٢) من نفس المحور ونصها: (مراعاة المرونة في الخطة من خلال إمكانية التعديل (بالحذف أو الإضافة أو التأجيل) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٥) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٤) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٢٤) ونجد العبارة رقم (٢٩) من نفس المحور ونصها: (وضوح الفائدة من التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٣) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٣٢) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٣٢) ثم العبارة رقم(٢٨) من نفس المحور ونصها: (إجراء تقويم مرحلي (بنائي) للتخطيط) بمتوسط حسابي (٢,٣٥) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٩) قدره (٠,٠٨) لصالح العبارة رقم (٢٩) بينما نجد العبارة رقم (٣٠) من المحور نفسه ونصها: (إشراك الهيئة العاملة بالمدرسة في مراحل التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٢٧) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٨) قدره (٠,٠٨) لصالح العبارة رقم (٢٨) وهو ما يجعلها تتصف بالمتوسطة، بينما حصلت العبارة رقم (٣١) من المحور نفسه ونصها : (إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط) على متوسط حسابي (١,٥٧) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٠) قدره (٠,٧) لصالح العبارة رقم (٣٠) ٠

العبارة رقم (٣١) بحصولها على هذا المتوسط المتدني نسبيًا بين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف بالمتوسطة القريبة من المنخفضة٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث ٠

جدول رقم (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئويـة والمتوسـطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الرابع من محاور الدراسة (عوامل إخفاق التخطـيط فـي الإدارة المدرسية) وعدد عباراته (١٤)عبارة بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليا.

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما ك	دائما %	غالبا ك	غالبا %	أحيانا ك	أحيانا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٠١	٤٠	شُح الإمكانات والموارد المادية والبشرية.	٢٩	٥٩,١٨	١٣	٢٦,٥٣	٧	١٤,٢٩	٢,٤٥	٠,٧٣٧
٠٢	٣٩	عدم الالتزام بمنهجية واضحة.	٢٧	٥٥,١٠	١٦	٣٢,٦٥	٦	١٢,٣٥	٢,٤٣	٠,٧٠٧
٠٣	٣٨	ضعف الشعور بالمسئولية.	٢٥	٥١,٠٢	١٧	٣٤,٦٩	٧	١٤,٢٩	٢,٣٧	٠,٧٢٧
٠٤	٣٣	عدم وضوح الأهداف من التخطيط.	٢٥	٥١,٠٢	١٥	٣٠,٦١	٩	١٨,٣٧	٢,٣٣	٠,٧٧٤
٠٥	٣٧	انخفاض مستوى الحماس للمعنيين بالتخطيط والتنفيذ في المدرسة.	٢٦	٥٣,٠٦	١٥	٣٠,٦١	٨	١٦,٣٣	٢,٣١	٠,٨٩٧
٠٦	٣٥	غياب الأسلوب الإداري المتبع لإدارة المدرسة.	٢٢	٤٤,٩٠	٢٠	٤٠,٨١	٧	١٤,٢٩	٢,٢٧	٠,٨١٠
٠٧	٤٣	عدم مراعاة العامل الزمني للخطة.	٢٠	٤٠,٨٢	٢١	٤٢,٨٦	٨	١٦,٣٣	٢,٢٥	٠,٧٢٢
٠٨	٤٦	نقص المعلومات الخاصة بالمشاركات على مستوى الإدارة العامة للتعليم.	٢٠	٤٠,٨١	١٨	٣٦,٧٤	١١	٢٢,٤٥	٢,١٨	٠,٧٨١

تابع جدول رقم (١٥)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٩	٣٦	ضعف المستوى العلمي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ.	١٨	٣٦,٧٤	٢١	٤٢,٨٥	١٠	٢٠,٤١	٢,١٦	٠,٧٤٥
١٠	٤١	عدم الاهتمام بالتقويم المرحلي	١٦	٣٢,٦٥	٢٤	٤٨,٩٨	٩	١٨,٣٧	٢,١٢	٠,٧٥٣
١١	٤٥	ضعف أو غياب مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطة.	١٧	٣٤,٧٠	٢١	٤٢,٨٥	١١	٢٢,٤٥	٢,١٢	٠,٧٥٣
١٢	٣٤	عدم وضوح الفائدة من التخطيط.	١٨	٣٦,٧٤	٢٠	٤٠,٨١	١١	٢٢,٤٥	٢,١٢	٠,٨٠٧
١٣	٤٢	انخفاض روح الانتماء لدى العاملين بالمدرسة.	٢٠	٤٠,٨١	١٥	٣٠,٦٢	١٤	٢٨,٥٧	٢,١٠	٠,٨٧١
١٤	٤٤	عدم مراعاة الطوارئ والمستجدات.	١٥	٣٠,٦١	٢٣	٤٦,٩٤	١١	٢٢,٤٥	٢,٠٨	٠,٧٣١

بالنظر إلى الجدول رقم (١٥) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية، إلا إنها قريبة من المتوسطة كل العبارات المتعلقة بالمحور الرابع وهو المعني بعوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٤٠) من المحور نفسه ونصها :(شُح الإمكانات والموارد المادية والبشرية) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٥) وهو أعلى متوسط

حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية قريبة من المتوسطة وقريبة جدًا من المتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٣٩) من نفس المحور ونصها:(عدم الالتزام بمنهجية واضحة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٣) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٠) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٤٠) ، بينما نجد العبارة رقم (٣٨) ونصها: (ضعف الشعور بالمسئولية) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٧) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٩) قدره (٠,٠٦) لصالح العبارة رقم (٣٩) ، ونجد العبارة رقم (٣٣) من نفس المحور ونصها : (عدم وضوح الأهداف من التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٣) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٨) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٨) وجاءت العبارة رقم (٣٧) من المحور نفسه ونصها: (انخفاض مستوى الحماس للمعنيين بالتخطيط والتنفيذ في المدرسة) بمتوسط حسابي (٢,٣١) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٣٣) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٣٣) ونجد العبارة رقم (٣٥) من نفس المحور ونصها: (غياب الأسلوب الإداري المتبع لإدارة المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٢٧) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٧) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٧) ونجد العبارة رقم (٤٣) من نفس المحور ونصها: (عدم مراعاة العامل الزمني للخطة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٢٥) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٣٥) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٣٥) ثم العبارة رقم(٤٦) من نفس المحور ونصها: (نقص المعلومات الخاصة بالمشاركات على مستوى الإدارة العامة للتعليم) بمتوسط حسابي (٢,١٨) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٣) قدره (٠,٠٧) لصالح العبارة رقم (٤٣) بينما نجد العبارة رقم (٣٦) من المحور نفسه ونصها:(ضعف المستوى العلمي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,١٦) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٦) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٤٦) وجاءت العبارات أرقام (٤١ ، ٤٥ ، ٣٤) من المحور نفسه

ونص العبارة رقم (٤١) :(عدم الاهتمام بالتقويم المرحلي) ونص العبارة رقم (٤٥) : (ضعف أو غياب مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطة) ونص العبارة رقم (٣٤) : (عدم وضوح الفائدة من التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,١٢) لكل واحدة منها، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٦) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٦) بينما نجد العبارة رقم (٤٢) من نفس المحور ونصها: (انخفاض روح الانتماء لدى العاملين بالمدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,١٠) وبفارق عن متوسط العبارات أرقام(٤٥،٣٤،٤١)قدره (٠,٠٢) لصالح العبارات السابقة الذكر، وهو ما يجعلها تتصف بالعالية القريبة من المتوسطة، بينما حصلت العبارة رقم (٤٤) من المحور نفسه ونصها : (عدم مراعاة الطوارئ والمستجدات) على متوسط حسابي (٢,٠٨) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٢) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٤٢) ٠

العبارة رقم (٤٤) بحصولها على هذا المتوسط المتدني بين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف بالعالية القريبة جدا من المتوسطة٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الرابع بين عالية قريبة إلى المتوسطة والعالية القريبة جدا إلى المتوسطة ٠

جدول رقم (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الخامس من محاور الدراسة (أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية) وعدد عباراته (٧)عبارات بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليا٠

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما ك	دائما %	غالبا ك	غالبا %	أحيانا ك	أحيانا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٠١	٥٠	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط٠	٤٢	٨٥,٧١	٧	١٤,٢٩	––	–––	٢,٨٦	٠,٣٥٣
٠٢	٤٨	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات على العاملين في المدرسة٠	٤١	٨٣,٦٧	٧	١٤,٢٩	١	٢,٠٤	٢,٨٢	٠,٤٤١
٠٣	٤٧	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل المجالس واللجان والنشاطات المدرسية٠	٣٨	٧٧,٥٥	١٠	٢٠,٤١	١	٢,٠٤	٢,٧٦	٠,٤٨٠

تابع جدول رقم (١٦)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٤	٥٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد جدول زمني محدد ودقيق وواقعي لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بكل مجلس ولجنة ونشاط.	٣٨	٧٧,٥٥	١٠	٢,٤١	١	٢,٠٤	٢,٧٦	٠,٤٨٠
٠٥	٤٩	يساعد التخطيط مدير المدرسة على ترتيب النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات.	٣٦	٧٣,٤٧	١٢	٢٤,٤٩	١	٢,٠٤	٢,٧١	٠,٥
٠٦	٥١	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع التفاصيل الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط.	٣٧	٧٥,٥١	٩	١٨,٣٧	٣	٢,١٢	٢,٦٩	٠,٥٨٤
٠٧	٥٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل مجلس ولجنة ونشاط	٣٢	٦٥,٣١	١٥	٣٠,٦١	٢	٤,٠٨	٢,٥٩	٠,٦٤٢

بالنظر إلى الجدول رقم (١٦) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية، إلا إنها قريبة من المتوسطة كل العبارات المتعلقة بالمحور الخامس وهو المعني بأهمية التخطيط في المجالس واللجان المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٥٠) من المحور نفسه ونصها :(يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط) قد حصلت

على متوسط حسابي (٢,٨٦) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى عالية ، حيث نجد العبارة رقم (٤٨) من نفس المحور ونصها:(يساعد التخطيط مدير المدرسة علي تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات علي العاملين في المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٢) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥٠) قدره(٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٥٠) ، بينما نجد العبارتين رقمي (٤٧ ، ٥٣) من المحور نفسه ونص العبارة رقم (٤٧) : (يساعد التخطيط مدير المدرسة علي تنظيم وتشكيل المجالس واللجان والنشاطات المدرسية) ونص العبارة رقم (٥٣): (يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد جدول زمني محدد ودقيق وواقعي لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بكل مجلس ولجنة ونشاط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٦) لكل واحدة منهما، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٨) قدره (٠,٠٦) لصالح العبارة رقم (٤٨) ، ونجد العبارة رقم (٤٩) من نفس المحور ونصها : (يساعد التخطيط مدير المدرسة علي ترتيب النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧١) ، أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٤٧ ، ٥٣) قدره (٠,٠٥) لصالح العبارتين رقمي (٥٣،٤٧) وجاءت العبارة رقم (٥١) من المحور نفسه ونصها: (يساعد التخطيط مدير المدرسة علي وضع التفاصيل الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط) بمتوسط حسابي (٢,٦٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٤٩) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٤٩) ونجد العبارة رقم (٥٢) من نفس المحور ونصها: (يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل مجلس ولجنة ونشاط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥١) قدره (٠,١٠) لصالح العبارة رقم (٥١) وبحصول العبارة رقم (٥٢) على هذا المتوسط الحسابي هو الأقل بين متوسطات عبارات المحور ٠ ،وهكذا نجد من خلال الجدول رقم(١٨) أن هناك إشارات واضحة إلى أن مديري المدارس الثانوية يستخدمون التخطيط بأسلوب تقدمي جيد في تحديد أهداف المجالس واللجان ، ونجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الخامس بدرجة عالية بصفة عامة ٠

جدول رقم (١٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لعبارات المحور السادس من محاور الدراسة(أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي) وعدد عباراته (٩)عبارات بشكل مفصل لمقياس الممارسة – الواقع – مرتبة تنازليا.

التسلسل الفعلي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٦٢	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى التحذير من المخاطر المحيطة بالشباب في المجتمع.	٣٤	٦٩,٣٩	١٣	٢٦,٥٣	٢	٤,٠٨	٢,٦٥	٠,٥٦٠
٠٢	٥٨	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في أسابيع الخدمة.	٣٥	٧١,٤٣	١١	٢٢,٤٥	٣	٦,١٢	٢,٦٣	٠,٦٦٧
٠٣	٥٤	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع.	٣٠	٦١,٣٣	١٨	٣٦,٧٣	١	٢,٠٤	٢,٥٩	٠,٥٣٦
٠٤	٥٩	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع تصور نحو تحسين صورة المدرسة لدى الأسرة	٣٠	٦١,٣٣	١٦	٣٢,٦٥	٣	٦,١٢	٢,٥٥	٠,٦١٤
٠٥	٥٥	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع.	٢٩	٥٩,١٨	١٨	٣٦,٧٤	٢	٤,٠٨	٢,٥٥	٠,٥٧٩

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	دائما ك	دائما %	غالبا ك	غالبا %	أحيانا ك	أحيانا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٠٦	٦١	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في تنمية الوعي التربوي في المجتمع.	٢٤	٤٨,٩٨	٢٣	٤٦,٩٤	٢	٤,٠٨	٢,٤٤	٠,٦٤٩
٠٧	٥٦	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من تلبية احتياجات المجتمع ضمن اختصاصها.	٢٣	٤٦,٩٤	٢٤	٤٨,٩٨	٢	٤,٠٨	٢,٤١	٠٦٤٢
٠٨	٥٧	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة	٢٤	٤٨,٩٨	٢٠	٤٠,٨٢	٥	١٠,٢٠	٢,٣٩	٠,٦٧١
٠٩	٦٠	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع برنامج لتحقيق الأمن للمجتمع.	٢٠	٤٠,٨١	٢١	٤٢,٨٦	٨	١٦,٣٣	٢,٢٢	٠,٧٧٠

بالنظر إلى الجدول رقم (١٧) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة عينة الدراسة يراعون وبدرجة عاليـــة، إلا إنهـــا قريبـــة مـــن المتوسطة كل العبارات المتعلقة بالمحور السادس وهو المعنـــي بأهميـــة التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي حيث نجد العبارة رقم (٦٢) من المحور نفسه ونصها :(تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلي التحذير من المخاطر المحيطة بالشباب فـــي المجتمـــع) قـــد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٥) وهو أعلى متوسط حسابي بـــين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية عينة الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عاليـــة إلى قريبة من المتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٥٨) من نفس المحـــور ونصها:(تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكـــين المدرسة من المشاركة الفاعلة في أسابيع الخدمة) قـــد حـــصلت علـــى متوسط حسابي (٢,٦٣) ، أي بفارق عن متوســـط العبارة رقـــم (٦٢) قـــدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٦٢) ، بينما نجـــد العبـــارة رقـــم (٥٤) ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلـــى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم فـــي خدمـــة المجتمـــع) قـــد حـــصلت على متوســـط حســـابي (٢,٥٩) ، أي بفارق عن متوســـط العبارة رقم (٥٨) قـــدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٥٤) ، ونجـــد العبارتين رقمي (٥٥،٥٩) من نـــفس المحور ونص العبارة رقم (٥٩) : (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع تصور نحو تحسين صورة المدرسة لدى الأسرة) والعبارة (٥٥) ونـــصها: (تفعيـــل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنميـــة العلاقـــات بـــين المدرسة والمجتمع) قد حصلت على متوسط حـــسابي (٢,٥٥) لكـــل

منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥٤) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٥٤) وجاءت العبارة رقم (٦١) من المحور نفسه ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في تنمية الوعي التربوي في المجتمع) بمتوسط حسابي (٢,٤٤) أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٥٥،٥٩) قدره (٠,١١) لصالح العبارتين رقمي (٥٥،٥٩) ونجد العبارة رقم (٥٦) من نفس المحور ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من تلبية احتياجات المجتمع ضمن اختصاصها) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤١) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٦١) قدره (٠,٠٣) لصالح العبارة رقم (٦١) ونجد العبارة رقم (٥٧) من نفس المحور ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٥٦) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٥٦) ثم العبارة رقم(٦٠) من نفس المحور ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع برامج لتحقيق الأمن للمجتمع) بمتوسط حسابي (٢,٢٢) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥٧) قدره (٠,١٧) لصالح العبارة رقم (٥٧) وهو ما يجعلها تتصف بالعالية القريبة من المتوسطة ٠٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة عينة الدراسة لعبارات المحور السادس بين عالية وعالية قريبة إلى المتوسطة.

جدول رقم (١٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول من محاور الدراسة(أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته(٨) عبارات بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليًا.

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٠٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مسئوليات كل فرد من أفراد المدرسة.	٤٣	٨٧,٧٦	٥	١٠,٢٠	١	٢,٠٤	٢,٨٤	٠,٥١٤
٠٢	٠١	يساعد التخطيط مدير المدرسة في الإشراف شخصيًا على سير العمل في المدرسة.	٤١	٨٣,٦٧	٧	١٤,٢٩	١	٢,٠٤	٢,٨٢	٠,٤٤١
٠٣	٠٨	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتقويم.	٣٦	٧٣,٤٧	١٢	٢٤,٤٩	١	٢,٠٤	٢,٧١	٠,٥
٠٤	٠٤	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء العاملين كافة.	٣٤	٦٩,٣٩	١٥	٣٠,٦١	-	---	٢,٦٩	٠,٤٦٥
٠٥	٠٦	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالمتابعة.	٣٦	٧٣,٤٧	١٢	٢٤,٤٩	١	٢,٠٤	٢,٦٩	٠,٥٨٤
٠٦	٠٧	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم.	٣٥	٧١,٤٣	١٢	٢٤,٤٩	٢	٢,٠٨	٢,٦٥	٠,٦٣٠
٠٧	٠٥	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى وضوح الرؤى المستقبلية.	٣٥	٧١,٤٣	١٢	٢٤,٤٩	٢	٤,٠٨	٢,٦٣	٠,٦٩٨

تابع جدول رقم (١٨)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٨	٠٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل.	٣٣	٦٧,٣٥	١٤	٢٨,٥٧	٢	٤,٠٨	٢,٦١	٠,٦٣٩

بالنظر إلى الجدول رقم (١٨) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية، إلا إنها قريبة من المتوسطة كل العبارات المتعلقة بالمحور الأول وهو المعني بأهمية التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٢) من المحور نفسه ونصها :(يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مسئوليات كل فرد من أفراد المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٤) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ، حيث نجد العبارة رقم (١) من نفس المحور ونصها:(يساعد التخطيط مدير المدرسة في الإشراف شخصيًا على سير العمل في المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٢) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٢) ، بينما نجد العبارة رقم (٨) ونصها: (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتقويم) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧١) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (١) قدره (٠,١١) لصالح العبارة رقم (١) ، ونجد العبارتين رقمي(٤،٦) من نفس المحور ونص العبارة رقم (٤) : (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء العاملين كافة) والعبارة (٦) ونصها: (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالمتابعة) قد حصلت على متوسط

حسابي (٢,٦٩) لكل منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٨) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٨) وجاءت العبارة رقم (٧) من المحور نفسه ونصها: (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم) بمتوسط حسابي (٢,٦٥) أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٤،٦) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارتين رقمي (٤،٦) ونجد العبارة رقم (٥) من نفس المحور ونصها: (يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى وضوح الرؤى المستقبلية) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٣) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٥) ونجد العبارة رقم (٣) من نفس المحور ونصها: (يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦١) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور ، وبفارق عن متوسط العبارة رقم(٥) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٥) وبحصول العبارة رقم (٥) على هذا المتوسط المتدني نسبيًا بين متوسطات عبارات المحور جعلها تأتي في المركز الأخير ...وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول .

جدول رقم (١٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثاني من محاور الدراسة (متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته(١٤) عبارة بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليًا.

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٢٢	توزيع الأعمال والمهام على العاملين في المدرسة.	٤٥	٩١,٨٤	٢	٤,٠٨	٢	٤,٠٨	٢,٨٤	٠,٦٢٤
٠٢	٢٠	تحديد كفاية المباني المدرسية وقدرتها على متطلبات النمو.	٣٧	٥٧,٥١	١١	٢٢,٤٥	١	٢,٠٤	٢,٧٣	٠,٤٩٠

٠٣	١٤	تحديد أهداف التخطيط.	٣٧	٧٥,٥١	١١	٢٢,٤٥	١	٢,٠٤	٢,٧١	٠,٥٧٧
٠٤	٢١	تحديد الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأعمال والمهام.	٣٥	٧١,٤٣	١٣	٢٦,٥٣	١	٢,٠٤	٢,٦٩	٠,٥٠٨
٠٥	١٨	تحديد الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.	٣٥	٧١,٤٣	١١	٢٢,٤٥	٣	٦,١٢	٢,٦٥	٠,٥٩٦
٠٦	١٩	تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط .	٣٦	٧٣,٤٧	٩	١٨,٣٧	٤	٨,١٦	٢,٦٥	٠,٦٣٠
٠٧	٠٩	تحديد الأسس الفكرية للتخطيط.	٣٣	٦٧,٣٥	١٤	٢٨,٥٧	٢	٤,٠٨	٢,٦١	٠,٦٣٩
٠٨	١٥	تحديد أولويات التخطيط.	٣٢	٦٥,٣١	١٤	٢٨,٥٧	٣	٦,١٢	٢,٥٧	٠,٦٧٧
٠٩	١٧	إشراك ذوي الخبرة في التخطيط.	٢٥	٥١,٠٢	٢٣	٤٦,٩٤	١	٢,٠٤	٢,٤٩	٠,٥٤٤
١٠	١٦	اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط.	٢٦	٥٣,٠٦	٢٠	٤٠,٨٢	٣	٦,١٢	٢,٤٩	٠٦١٥

تابع جدول رقم (١٩)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
١١	١٢	جمع معلومات التخطيط ودراستها والتحري عن مصداقيتها.	٢٤	٤٨,٩٨	٢١	٤٢,٨٦	٤	٨,١٦	٢,٤١	٠,٦٤٢
١٢	١٠	تحديد مرجعية التخطيط.	٢٢	٤٤,٩٠	٢٤	٤٨,٩٨	٣	٦,١٢	٢,٣٩	٠,٦٠٦
١٣	١١	تحديد الأسس المنهجية للتخطيط.	٢٥	٥١,٠٢	٢٠	٤٠,٨٢	٤	٨,١٦	٢,٣٩	٠,٧٥٨
١٤	١٣	دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية الخاصة بالتخطيط والتدقيق في مؤشراتها.	٢٠	٤٠,٨٢	٢٣	٤٦,٩٤	٦	١٢,٢٤	٢,٢٩	٠,٦٧٧

بالنظر إلى الجدول رقم (١٩) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية كل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني وهو المعني بمتطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٢٢) من المحور نفسه ونصها (توزيع المهام والأعمال على العاملين بالمدرسة) .قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٤) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ،وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية ومتوسطة، حيث نجد العبارة رقم

(٢٠) من نفس المحور ونصها:(تحديد كفاية المباني المدرسية وقدرتها على متطلبات النمو) قد حصلت على متوسط حسابي(٢,٧٣)، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٢) قدره (٠,١١) لصالح العبارة رقم (٢٢) ، ونجد العبارة رقم (١٤) من المحور نفسه ونصها:

(تحديد أهداف التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧١) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٠) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٢٠)، ونجد العبارة رقم (٢١) من نفس المحور ونصها : (تحديد الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأعمال والمهام) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (١٤) قدره (٠,٠٢) بينما نجد العبارتين رقمي (١٩،١٨) ونص العبارة رقم(١٨): (تحديد الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط) ونص العبارة رقم (١٩) : (تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.) قد حصلت كل عبارة منهما على متوسط حسابي (٢,٦٥) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢١) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٢١) ، ونجد العبارة رقم (٩) من نفس المحور ونصها : (تحديد الأسس الفكرية التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦١) ، أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (١٩،١٨) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارتين رقمي (١٩،١٨) ونجد العبارة رقم (١٥) من المحور نفسه ونصها: (تحديد أولويات التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٧) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٩) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٩) ونجد العبارتين رقمي (١٦،١٧) ونص العبارة رقم (١٧) : (إشراك ذوي الخبرة في التخطيط) ونص العبارة رقم(١٦) : (اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط) قد حصلت كل عبارة منهما على متوسط حسابي (٢,٤٩) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (١٥) قدره (٠,٠٨) لصالح العبارة رقم (١٥) ونجد العبارة رقم (١٢) من نفس المحور ونصها : (جمع معلومات التخطيط ودراستها والتحري عن مصداقيتها) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤١) أي

بفارق عن المتوسط الحسابي للعبارتين رقمي (١٦،١٧) قدره (٠,٠٨) لصالح العبارتين رقمي (١٦،١٧) ونجد العبارتين رقم (١١،١٠) ونص العبارة رقم (١٠) : (تحديد مرجعية للتخطيط) ونص العبارة رقم (١١) : (تحديد الأسس المنهجية للتخطيط) قد حصلت كل عبارة منهما على متوسط حسابي (٢,٣٩) أي بفارق عن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٢) قدره (٠,٠٢) ، بينما حصلت العبارة رقم (١٣) من المحور نفسه ونصها : (دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية الخاصة بالتخطيط والتدقيق في مؤشراتها)على متوسط حسابي(٢,٢٩) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارتين رقمي (١١،١٠) قدره (٠,١٠) لصالح العبارة رقم (١٢) . العبارة رقم (١٣) بحصولها على هذا المتوسط المتدني نسبيًا بين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف بالقريبة جدًا من المتوسطة، وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثاني .

جدول رقم (٢٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث من محاور الدراسة (عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته(١٠) عبارة بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليًا.

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا ك	مهمة جدًا %	مهمة ك	مهمة %	غير مهمة ك	غير مهمة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٠١	٢٣	وضوح الأهداف من التخطيط.	٤٣	٨٧,٧٦	٦	١٢,٢٥	–	–	٢,٨٨	٠,٣٣١
٠٢	٢٦	توافر الإدارة القادرة على التخطيط.	٤٣	٨٧,٧٦	٦	١٢,٢٥	–	–	٢,٨٨	٠,٣٣١

تابع جدول رقم (٢٠)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جداً		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٣	٢٤	توافر المعلومات الدقيقة اللازمة للتخطيط.	٣٧	٧٥,٢١	١٢	٢٤,٤٩	– –	----	٢,٧٦	٠,٤٣٤
٠٤	٢٧	الالتزام بمنهجية واضحة في بناء الخطط وترجمتها إلى أعمال.	٣٥	٧١,٤٣	١٣	٢٦,٥٣	١	٢,٠٤	٢,٦٩	٠,٥٠٨
٠٥	٢٥	توافر الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.	٣٦	٧٣,٤٧	١١	٢٢٠٤٥	٢	٤,٠٨	٢,٦٩	٠,٥٤٧
٠٦	٢٩	وضوح الفائدة من التخطيط	٣١	٦٣,٢٧	١٦	٣٢,٦٥	٢	٤,٠٨	٢,٥٩	٠,٥٧٤
٠٧	٣٢	مراعاة المرونة في الخطة من خلال إمكانية التعديل(بالحذف أو الإضافة أو التأجيل).	٣٢	٦٥,٣١	١٤	٢٨,٥٧	٣	٦,١٢	٢,٥٩	٠,٦٠٩
٠٨	٢٨	إجراء تقويم مرحلي(بنائي) للتخطيط.	٢٨	٥٧,١٤	١٧	٣٤,٧٠	٤	٨,١٦	٢,٤٩	٠,٦٤٩
٠٩	٣٠	إشراك الهيئة العاملة بالمدرسة في مراحل التخطيط.	٢٣	٤٦,٩٤	١٩	٣٨,٧٧	٧	١٤,٢٩	٢,٣٣	٠,٧١٨
١٠	٣١	إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط.	٢٨	٥٧,١٥	١٧	٣٤,٦٩	٤	٨,١٦	١,٩٢	٠,٧٨٦

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٠) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية كل العبارات المتعلقة بالمحور الثالث وهو المعني بمتطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارتين رقمي (٢٣،٢٦) من المحور نفسه ونص العبارة رقم (٢٣) : (وضوح الأهداف من التخطيط) ونص العبارة رقم (٢٦) : (توافر الإدارة القادرة على التخطيط).قد

حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٨) لكل عبارة منهما ، وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية ومتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٢٤) من نفس المحور ونصها: (توافر المعلومات الدقيقة اللازمة للتخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي(٢,٧٦)، أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٢٦،٢٣) قدره (٠,١٢) لصالح العبارتين رقمي (٢٦،٢٣) ، ونجد العبارتين رقمي (٢٥،٢٧) من المحور نفسه ونص العبارة رقم (٢٧) :(الالتزام بمنهجية واضحة في بناء الخطط وترجمتها إلي أعمال) ونص العبارة رقم (٢٥):(توافر الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٩) لكل عبارة منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٤) قدره (٠,٠٧) لصالح العبارة رقم (٢٤)،ونجد العبارتين رقمي (٣٢،٢٩) من نفس المحور ونص العبارة رقم(٢٩) : (وضوح الفائدة من التخطيط) ونص العبارة رقم (٣٢) : (مراعاة المرونة في الخطة من خلال إمكانية التعديل – بالحذف أو الإضافة أو التأجيل –) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٩) لكل عبارة منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٥) قدره (٠,١٠) لصالح العبارة رقم (٢٥) ، بينما نجد العبارة رقم (٢٨) ونصها : (إجراء تقويم مرحلي – بنائي– للتخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي(٢,٤٩) أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي(٣٢،٢٩) قدره (٠,١٠) لصالح العبارتين رقمي (٣٢،٢٩) ، ونجد العبارة رقم(٣٠) ونصها: (إشراك الهيئة العاملة بالمدرسة في مراحل التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٣) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٢٨) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٢٨) ، بينما حصلت العبارة رقم (٣١) من المحور نفسه ونصها : (إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط)على متوسط حسابي(١,٩٢) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور وبفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٠) قدره (٠,٤١)لصالح العبارة رقم(٣٠)٠ العبارة رقم (٣١) بحصولها على هذا المتوسط المتدني بين متوسطات عبارات المحور يجعلها تتصف

بالمتوسطة•ويرى الباحث أن سبب هذا التدني يرجع إلى أن مديري المدارس الثانوية لم يفعلوا وظيفة التخطيط اعتمادًا على تنفيذ توجيهات الإدارة العامة للتربية والتعليم • وهذا يتفق مع دراسة الشلاقي(١٤١٣هـ) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية حريصون على متابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي•

وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث •

جدول رقم (٢١) يوضح للتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الرابع من محاور الدراسة (عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية) وعدد عباراته(١٤) عبارة بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليًا•

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدًا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٣٩	عدم الالتزام بمنهجية واضحة•	٣٤	٦٩,٣٩	١٥	٣٠,٦١	– –	———	٢,٦٩	٠,٤٥٦
٠٢	٣٨	ضعف الشعور بالمسئولية	٣٤	٦٩,٣٩	١٣	٢٦,٥٣	٢	٤,٠٨	٢,٦٣	٠,٦٣٥
٠٣	٤١	عدم الاهتمام بالتقويم المرحلي•	٣٢	٦٥,٣١	١٦	٣٢,٦٥	١	٢,٠٤	٢,٦٣	٠,٥٢٨
٠٤	٤٠	شح الإمكانات والموارد المادية والبشرية•	٣٣	٦٧,٣٥	١٤	٢٨,٥٧	٢	٤,٠٨	٢,٦١	٠,٦٣٩
٠٥	٤٢	انخفاض روح الانتماء لدى العاملين بالمدرسة•	٣٤	٦٩,٣٩	١٢	٢٤,٤٩	٣	٦,١٢	٢,٦١	٠,٦٧١
٠٦	٤٣	عدم مراعاة للعامل الزمني للخطة•	٣٢	٦٥,٣١	١٥	٣٠,٦١	٢	٤,٠٨	٢,٥٩	٠,٦٤٢
٠٧	٣٧	انخفاض مستوى الحماس للمعنيين بالتخطيط والتنفيذ في المدرسة•	٣٤	٦٩,٣٩	٩	١٨,٣٧	٦	١٢,٢٤	٢,٥٣	٠,٨١٩

تابع جدول رقم (٢١)

التسلسل الحالي	التسلسل السابق	نص العبارة	مهمة جدا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٨	٤٤	عدم مراعاة الطوارئ والمستجدات.	٢٦	٥٣,٠٦	٢١	٤٢,٨٦	٢	٤,٠٨	٢,٤٩	٠,٥٨١
٠٩	٤٦	نقص المعلومات الخاصة بالمشاركات على مستوى الإدارة العامة للتعليم.	٢٨	٥٧,١٤	١٥	٣٠,٦١	٦	١٢,٢٥	٢,٤٥	٠,٧٠٨
١٠	٣٣	عدم وضوح الأهداف من التخطيط.	٢٩	٥٩,١٩	١٥	٣٠,٦١	٥	١٠,٢٠	٢,٤٥	٠,٧٩٢
١١	٣٥	غياب الأسلوب الإداري المتبع لإدارة المدرسة.	٢٩	٥٩,١٩	١٥	٣٠,٦١	٥	١٠,٢٠	٢,٤٥	٠,٧٩٢
١٢	٣٤	عدم وضوح الفائدة من التخطيط.	٢٧	٥٥,١٠	١٦	٣٢,٦٦	٦	١٢,٢٤	٢,٣٩	٠,٨١١
١٣	٣٦	ضعف المستوى العلمي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ.	٢٥	٥١,٠٢	١٧	٣٤,٦٩	٧	١٦,٢٩	٢,٣٥	٠,٧٧٨
١٤	٤٥	ضعف أو غياب مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطة.	٢٥	٥١,٠٢	١٧	٣٤,٦٩	٧	١٦,٢٩	٢,٣٥	٠,٧٧٨

بالنظر إلى الجدول رقم (٢١) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية، إلا إنها قريبة من المتوسطة كل العبارات المتعلقة بالمحور الرابع وهو المعني بعوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٣٩) من المحور نفسه ونصها :(عدم الالتـــزام بمنهجيـــة واضحة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٩) وهو أعلى متوسط حــسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعـــاة مـــديري المـــدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية وقريبـــة من المتوسطة، و نجد العبارتين رقمي (٣٨،٤١) من نفس المحور ونص العبـــارة رقم (٣٨) :(ضعف الشعور بالمسئولية) ونص العبـــارة رقـــم (٤١) : (عـــدم الاهتمام بالتقويم المرحلي) قـــد حصلت كل عبارة منهما على متوســـط حسابي (٢,٦٣) ، أي بفارق عن متوســـط العبارة رقم (٣٩) قـــدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٩) ، بينما نجد العبارتين رقمي (٤٠،٤٢) ونص العبارة رقم (٤٠): (شُـــح الإمكانات والموارد المادية والبشـــرية) ونص العـــبارة رقـــم (٤٢) : (انخفاض روح الانتماء لدى العاملين بالمدرســـة) قـــد حـــصلت كـــل عبـــارة منهماعلى متـــوســـط حـــســـابي (٢,٦١) ، أي بفـــارق عـــن متوســـط العبارتين رقمي(٣٨،٤١) قـــدره (٠,٠٢) لصالح العبارتين رقمـــي (٣٨،٤١) ، ونجد العبارة رقم (٤٣) من نـــفس المحور ونصها : (عـــدم مراعـــاة العامـــل الزمني للخطة) قد حصلت على متوسط حـــسابي (٢,٥٩) ، أي بفـــارق عـــن متوســـط العبارتين رقمي (٤٠،٤٢) قدره (٠,٠٢) لـــصالح العبـــارتين رقمـــي (٤٠،٤٢) وجاءت العبارة رقم (٣٧) من المحور نفسه ونصها: (انخفاض مستوى الحماس للمعنيين بالتخطيط والتنفيذ في المدرسة) بمتوسط حـــسابي (٢,٥٣) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٤٣) قدره (٠,٠٦) لصالح العبـــارة رقـــم (٤٣) ونجد العبارة رقم (٤٤) من نفس المحور ونصها: (عـــدم مراعـــاة الطـــوارئ والمستجدات) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٩) أي بفارق عن متوســـط العبارة رقم (٣٧) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٧) ونـــجـــد العبارة رقم (٤٣) من نـــفـــس المحور ونـــصـــها: (عدم مراعاة العامل الزمني للخطـــة)

قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٢٥) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٣٥) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٣٥) ونجد العبارات أرقام(٣٥،٣٣،٤٦) من نفس المحور ونص العبارة رقم (٤٦): (نقص المعلومات الخاصة بالمشاركات على مستوى الإدارة العامة للتعليم) ونص العبارة رقم(٣٣):(عدم وضوح الأهداف من التخطيط) ونص العبارة رقم (٣٥) : (غياب الأسلوب الإداري المتبع لإدارة المدرسة) قد حصلت على بمتوسط حسابي (٢,٤٥) لكل عبارة منها أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٤) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٤٤) بينما نجد العبارة رقم (٣٤) من المحور نفسه ونصها:(عدم وضوح الفائدة من التخطيط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٩) أي بفارق عن العبارات أرقام(٣٥،٣٣،٤٦) قدره (٠,٠٦) لصالح العبارات المذكورة ، ونجد العبارتين رقمي (٤٥،٣٦) ونص العبارة رقم (٣٦) : (ضعف المستوى العلمي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ) ونص العبارة رقم (٤٥) : (ضعف أو غياب مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٥) لكل عبارة منهما ، وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٣٤) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٣٤)٠

العبارتان رقمي (٣٦،٤٥) بحصولهما على هذا المتوسط المتدني نسبيًا بين متوسطات عبارات المحور يجعلهما تتصف بالعالية القريبة جدًا من المتوسطة٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الرابع بين عالية قريبة إلى المتوسطة والعالية القريبة جدًا إلى المتوسطة ٠

جدول رقم (٢٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الخامس من محاور الدراسة (أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية) وعدد عباراته(٧) عبارات بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليا

التسلسل الفعلي	التسلسل الكلي	نص العبارة	مهمة جداً		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٤٨	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات على العاملين في المدرسة.	٤٢	٨٥,٧١	٧	١٤,٢٩	– –	----	٢,٨٦	٠,٣٥٣
٠٢	٤٧	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل المجالس واللجان والنشاطات المدرسية.	٤١	٨٣,٦٧	٧	١٤,٢٩	١	٢,٠٤	٢,٨٢	٠,٤٤١
٠٣	٥٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد جدول زمني محدد ودقيق وواقعي لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بكل مجلس ولجنة ونشاط.	٤١	٨٢,٦٧	٧	١٤,٢٩	١	٢,٠٤	٢,٨٢	٠,٤٤١
٠٤	٤٩	يساعد التخطيط مدير المدرسة على ترتيب للنشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات.	٣٩	٧٩,٥٩	١٠	٢٠,٤١	– –	----	٢,٨٠	٠,٤٠٧
٠٥	٥٠	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط.	٤١	٨٣,٦٧	٧	١٤,٢٩	١	٢,٠٤	٢,٨٠	٠,٥٣٩
٠٦	٥١	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع التفاصيل الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط.	٣٨	٧٧,٥٥	٨	٣٦,٣٣	٣	٦,١٢	٢,٦٩	٠,٦٥٢

تابع جدول رقم (٢٢)

التسلسل العام	التسلسل المحلي	نص العبارة	مهمة جدا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٧	٥٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل مجلس ولجنة ونشاط.٣٥٠	٣٥	٧١,٤٣	١٣	٢٦,٥٣	١	٢,٠٤	٢,٦٧	٠,٥٩١

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٢) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية ، كل العبارات المتعلقة بالمحور الخامس وهو المعني بأهمية التخطيط في المجالس واللجان المدرسية حيث نجد العبارة رقم (٤٨) من المحور نفسه ونصها :(يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات على العاملين في المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٦) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية عينة الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ، حيث نجد العبارتين رقمي (٥٣،٤٧) من نفس المحور ونص العبارة رقم (٤٧):(يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل اللجان والنشاطات المدرسية) ونص العبارة رقم(٥٣) : (قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٢) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٨) قدره(٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٤٨) ، بينما نجد العبارتين رقمي (٤٧ ، ٥٣) من المحور نفسه ونص العبارة رقم (٤٧) : (يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل المجالس واللجان والنشاطات المدرسية) ونص العبارة رقم (٥٣): (يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد جدول زمني محدد ودقيق وواقعي لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بكل مجلس

ولجنة ونشاط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٢) لكل واحدة منهما، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٤٨) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٤٨) ، ونجد العبارتين رقمي (٥٠،٤٩) من نفس المحور ونص العبارة رقم (٤٩) : (يساعد التخطيط مدير المدرسة على ترتيب النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات) ونص العبارة رقم (٥٠) : (يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل مجلس ولجنة حسب الأولويات) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٠) لكل عبارة منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٤٧ ، ٥٣) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارتين رقمي (٥٣،٤٧) وجاءت العبارة رقم (٥١) من المحور نفسه ونصها: (يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع التفاصيل الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط) بمتوسط حسابي (٢,٦٩) أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٥٠،٤٩) قدره (٠,١١) لصالح العبارتين رقمي (٥٠،٤٩) ونجد العبارة رقم (٥٢) من نفس المحور ونصها: (يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل مجلس ولجنة ونشاط) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٧) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥١) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٥١) وبحصول العبارة رقم (٥٢) على هذا المتوسط الحسابي هو الأقل بين متوسطات عبارات المحور ٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور الخامس ، وبصفة عامة فإن درجة عبارات هذا المحور عالية ٠

جدول رقم (٢٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور السادس من محاور الدراسة (أهمية وظيفة التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي) وعدد عباراته(٩) عبارات بشكل مفصل لمقياس الأهمية – المأمول – مرتبة تنازليا٠

التسلسل الحالي	التسلسل الأصلي	نص العبارة	مهمة جدا		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠١	٥٤	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع٠	٣٥	٧١,٤٣	١٤	٢٨,٥٧	– –	----	٢.٧١	٠,٤٥٦
٠٢	٥٥	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع٠	٣٦	٧٣,٤٧	١٠	٢٠,٤١	٣	٦,١٢	٢,٦٧	٠,٥٩١
٠٣	٦٢	**تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى التحذير من المخاطر المحيطة بالشباب في المجتمع٠**	٣٠	٦١,٢٣	١٩	٣٨,٧٧	– –	----	٢,٦١	٠,٤٩٢

٠٤	٥٧	**تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة**	٣٠	٦١,٢٣	١٨	٣٦,٧٣	١	٢,٠٤	٢,٥٩	٠,٥٣٦
٠٥	٥٩	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع تصور نحو تحسين صورة المدرسة لدى الأسرة	٣١	٦٣,٢٧	١٦	٣٢,٦٥	٢	٤,٠٨	٢,٥٩	٠,٥٧٤
٠٦	٥٦	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من تلبية احتياجات المجتمع ضمن اختصاصها.	٢٩	٥٩,١٨	١٩	٣٨,٧٧	١	٢,٠٤	٢,٥٥	٠,٦١٤
٠٧	٥٨	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في أسابيع الخدمة.	٣٣	٦٧,٣٥	١٢	٢٤,٤٩	٤	٨,٠١٦	٢,٥٥	٠,٧٦٥

تابع جدول رقم (٢٣)

التسلسل الحالي	التسلسل العام	نص العبارة	مهمة جداً		مهمة		غير مهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ك	%	ك	%	ك	%		
٠٨	٦١	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في تنمية الوعي التربوي في المجتمع.	٢٣	٤٦,٩٤	٢٢	٤٤,٩٠	٤	٨,١٦	٢,٣٧	٠,٦٨٩
٠٩	٦٠	**تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع برنامج لتحقيق الأمن للمجتمع.**	٢٤	٤٨,٩٨	١٩	٣٨,٧٨	٦	١٢,٢٤	٢,٣٥	٠,٧٥١

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٣) نجد أن مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة يراعون وبدرجة عالية، إلا إنها قريبة من المتوسطة في بعض العبارات المتعلقة بالمحور السادس وهو المعني بأهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي حيث نجد العبارة رقم (٥٤) من المحور نفسه ونصها :(تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧١) وهو أعلى متوسط حسابي بين متوسطات عبارات المحور ، وقد تفاوت درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية مجتمع الدراسة لتلك العبارات من عبارة إلى أخرى ما بين عالية إلى قريبة من المتوسطة، حيث نجد العبارة رقم (٥٥) من نفس المحور

ونصها:(تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٧) ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٥٤) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارة رقم (٥٤) ، ونجد العبارة رقم (٦٢) ونصها : (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى التحذير من المخاطر المحيطة بالشباب في المجتمع) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦١) أي بفارق عن متوسط العبارة رقم(٥٥) قدره (٠,٠٦) لصالح العبارة رقم (٥٥) ، بينما نجد العبارتين رقمي (٥٩،٥٧) ونص العبارة رقم (٥٧) : (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع علي النشاطات المختلفة للمدرسة) ونص العبارة رقم (٥٩) :(تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلي وضع تصور نحو تحسين صورة المدرسة لدى الأسرة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٩) لكل عبارة منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٦٢) قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٦٢) ، ونجد العبارتين رقمي (٥٨،٥٦) من نفس المحور ونص العبارة رقم (٥٦) : (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من تلبية احتياجات المجتمع ضمن اختصاصها) والعبارة رقم (٥٨) ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في أسابيع الخدمة) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٥) لكل منهما ، أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٥٩،٥٧) قدره (٠,٠٤) لصالح العبارتين رقمي (٥٩،٥٧) وجاءت العبارة رقم (٦١) من المحور نفسه ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في تنمية الوعي التربوي في المجتمع) بمتوسط حسابي (٢,٣٧) أي بفارق عن متوسط العبارتين رقمي (٥٨،٥٦) قدره (٠,١٨) لصالح العبارتين رقمي (٥٦،٥٨) ونجد العبارة رقم (٦٠) من نفس المحور ونصها: (تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع برنامج لتحقيق الأمن للمجتمع) قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٥) وهو الأقل بين متوسطات عبارات المحور ، أي بفارق عن متوسط العبارة رقم (٦١)

قدره (٠,٠٢) لصالح العبارة رقم (٦١) وهو ما يجعلها تتصف بالعالية القريبة جدًا من المتوسطة ٠٠٠وهكذا نجد التفاوت في درجة مراعاة مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة مجتمع الدراسة لعبارات المحور السادس درجة عبارات هذا المحور بصفة عامة بين عالية جدًا وعالية قريبة جدًا إلى المتوسطة٠

وبهذا العرض الشامل والمفصل لعبارات محاور الدراسة بمقياسيها (الممارسة – الواقع –) و (الأهمية – المأمول –) من خلال الجداول السابقة فإن صورة واقع التخطيط في الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة (بنين) قد اتضحت تمامًا ، مما أوصلنا إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية وبالتالي الإجابة على السؤال المحوري للدراسة وهو :

ما واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة (بنين) ؟

س : ما درجة الممارسة لواقع المتغيرات والعوامل المؤثرة وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟

ج : بالرجوع إلى الجدولين رقمي (١٠) صفحة (١٦٤-١٦٥) الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على عبارات محاور الدراسة لمقياس الممارسة – الواقع- بشكل عام وشامل ، نجد أن مديري المدارس الثانوية – مجتمع الدراسة- يراعون بل يمارسون وبدرجة عالية جدًا المتغيرات والعوامل المؤثرة على وظيفة التخطيط ، وقد سجلت عبارات المحور الثاني وهو المعني بمتطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية متوسطًا حسابيًا مرتفعًا (٣٥,٣٩) وانحرافًا معياريًا (٤,٦٦) وهذا مؤشر قوي على أن عبارات هذا المحور والمحاور الأخرى مثل محور عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣١,٢٩) وانحراف معياري (٧,٤١) قد وافقت الواقع بدرجة كبيرة جدًا٠

س : ما درجة أهمية المتغيرات والعوامل المؤثرة على وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ؟

ج : ٢) بالرجوع إلى الجدول رقم (١١) صفحة (١٦٦) الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة– مجتمع الدراسة– على عبارات محاور الدراسة لمقياس الأهمية – المأمول– نجد أن مديري المدارس الثانوية يرون أن أهمية المتغيرات والعوامل المؤثرة على وظيفة التخطيط وبدرجة عالية جدًا ، وقد سجلت عبارات المحور الثاني وهو المعني بمتطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية متوسطًا حسابيًا مرتفعًا (٣٥,٨٦) وانحرافًا معياريًا (٤,٩٧) وهذا مؤشر قوي على أن عبارات هذا المحور والمحاور الأخرى مثل محور عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية الذي جاء بمتوسط حسابي (٣٥,٢٣) وانحراف معياري (٥,٦٦) قد وافقت المأمول الذي يتطلع إليه مديرو المدارس الثانوية من وظيفة التخطيط للارتقاء بأداء الإدارة المدرسية إلى الأفضل وبدرجة كبيرة جدًا ،

س : ما أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟

جدول رقم (أ) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على السؤال الموضح بالجدول ،

هل تعتقد أن هناك قصورًا في الإدارة المدرسية ناتج عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٣٧	٧٥,٥١%
لا	١٢	٢٤,٤٩%
المجموع	٤٩	١٠٠%

ج : أكدت نتائج الدراسة أن هناك أوجه قصور في الإدارة المدرسية ناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ، حيث أيد ذلك (٣٧) مديرًا من مديري المدارس الثانوية وعددهم (٤٩) مديرًا ، وبنسبة مئوية (٧٥,٥١%) والجدول رقم (أ) يوضح ذلك ويؤكده .

أما أبرز أوجه القصور فإن الدراسة توصلت إلى الآتي:

١. الاعتماد على تنفيذ توجيهات الإدارة العامة للتربية والتعليم.
٢. عدم الإلمام بمتطلبات الخطة المدرسية الجيدة.
٣. عم الإلمام بمهارة وضع الخطة المدرسية.
٤. افتقار الخطة المدرسية إن وُجِدَتْ للمرونة المطلوبة.
٥. ضعف الاهتمام بالجانب الزمني في الخطة المدرسية.
٦. عدم اقتناع بعض القائمين على الإدارة المدرسية بأهمية دور التخطيط التربوي.

كما اقترحت الدراسة لمعالجة أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الأساليب التالية :

١. عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس في التخطيط التربوي.
٢. تقديم نماذج من الخطط المدرسية المتكاملة لمديري المدارس لدراستها والاستفادة منها.
٣. متابعة كل مرحلة من مراحل الخطة لمعرفة ما نُفذ وما لم ينفذ.
٤. مضاعفة الجهد من مشرفي الإدارة المدرسية للتركيز على الخطة المدرسية ومتابعتها.
٥. التركيز على التقويم المرحلي للخطة المدرسية.
٦. تكثيف الوعي بأهمية التخطيط التربوي.
٧. الاطلاع على خطط سابقة مع تطبيقاتها على الواقع.
٨. إعطاء مدير المدرسة كامل الحرية في إدارة مدرسته حسب ما يواجهه من ظروف.

س : أي الدورات التدريبية قبل وأثناء العمل التحق بها مديرو المدارس الثانوية التعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة؟وما مدى الاستفادة منها ؟

جدول رقم (ب) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على السؤال الموضح بالجدول .

هل التحقت بدورة أو بدورات تدريبية قبل عملك الحالي ؟	التكـــرار	النسبة المئوية
نعم	٤١	%٨٣,٦٧
لا	٨	%١٦,٣٣
المـــجـــمـــوع	٤٩	%١٠٠

ج : أكدت نتائج الدراسة أن للدورات التدريبية قبل العمل أثر فـــي إدارة المدرســة ومحاولــة الارتقاء بأداء الإدارة المدرسية وبالتالي الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية ، حيث أيد ذلــك (٤١) مديرًا من مديري المدارس الثانوية وعددهم (٤٩) مديرًا ، وبنسبة مئوية (٨٣,٦٧%) والجدول رقم (ب) يوضح ذلك ويؤكد أهمية هذه الدورات في الإدارة المدرسية .

أما أبرز الدورات التدريبية التي توصلت إليها الدراسة قبل العمل هي:

١. دورة في الإدارة المدرسية.
٢. دورة في الحاسب الآلي.
٣. دورة في التخطيط.
٤. دورة إشراف تربوي
٥. دورة إشراف إدارة مدرسية.
٦. دورة في الإدارة العامة.
٧. دور مديري المدارس.
٨. دورة في القياس والتقويم التربوي.

جدول رقم (ج) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على السؤال الموضح بالجدول .

هل التحقت بدورة أو بدورات تدريبية أثناء عملك الحالي ؟	التكـــرار	النسبة المئوية
نعم	٣١	%٦٣,٢٧
لا	١٨	%٣٦,٧٣
المـــجـــمـــوع	٤٩	%١٠٠

ج : أكدت نتائج الدراسة أن للدورات التدريبية أثناء العمل أثر في إدارة المدرسة ومحاولة الارتقاء بأداء الإدارة المدرسية وبالتالي الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية ، حيث أيد ذلك (٣١) مديرًا من مديري المدارس الثانوية وعددهم (٤٩) مديرًا ، وبنسبة مئوية (٦٣,٢٧%) والجدول رقم (ج) يوضح ذلك ويؤكد أهمية هذه الدورات في الإدارة المدرسية. .

أما أبرز الدورات التدريبية التي توصلت إليها الدراسة أثناء العمل هي:

١. دورة في الإدارة المدرسية.
٢. دورة في التخطيط.
٣. دورة في الإدارة العامة.
٤. دورة في التخطيط التربوي.
٥. دورة إشراف إدارة مدرسية.

جدول رقم (د) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على السؤال الموضح بالجدول .

ما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية ؟	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	٢٠	٤٠,٨٢%
متوسطة	١١	٢٢,٤٥%
كبيرة جدًا	١٠	٢٠,٤١%
لم يستفد	٥	١٠,٢٠%
قليلة	٣	٦,١٢%
المجموع	٤٩	١٠٠%

الجدول رقم (د) يوضح مدى الاستفادة من الدورات التدريبية قبل وأثناء العمل ، كما يوضح أيضًا أهمية هذه الدورات في إنجاح الإدارة المدرسية ، والارتقاء بأدائها ؛ لما لهذه الدورات من أثر في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ، والسير بها قُدمًا نحو الأفضل – إن شاء الله – تعالى .....

الفصل الخامس

الاستخلاصات النهائية

يتضمن هذا الفصل ملخصًا نهائيًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على مقياس الممارسة– الواقع– مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي :

أولا : متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية:

أكدت استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره(٣٥,٣٩) وهو أعلى متوسط بين متوسطات محاور الدراسة ، أكدت على متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية وأهمية الدور الذي تؤديه هذه المتطلبات ؛ لإنجاح وظيفة التخطيط ، وهذا يدل على أن عبارات هذا المحور واقعية جدًا وبدرجةعالية.

ثانيًا : عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية:

أكدت استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٣١,٢٩) وهو ثاني أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهو مؤشر يوضح مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الواقع ، وكذلك يوضح الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في إخفاق وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية ، ولاشك أن هذا المؤشر يظهر أيضًا مدى إدراك مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وواقعيتها بدرجة كبيرة جدًا.

ثالثًا : عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢٤,٦٩) وهو ثالث أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهو مؤشر يوضح مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الواقع ، وكذلك يوضح الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في نجاح وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى إدراك

مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحــور وواقعيتهــا بدرجة كبيرة جدًا .

رابعًا : أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي:

أوضحت نتائج استجابات مديري المــدارس الثانويــة بــالتعليم العــام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢٢,٥) وهو رابع أعلــى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهذا مؤشر يوضــح مــدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور فــي الواقع ، وكذلك يوضح الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهميــة وظيفــة التخطيط في الإدارة المدرسية في تفعيل دور المدرسة المجتمعي، ولاشــك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى إدراك مديري المــدارس الثانويــة بالعاصــمة المقدسة لعبارات هذا المحور وواقعيتها بدرجة كبيرة جدًا .

خامسًا : أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المــدارس الثانويــة بــالتعليم العــام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢١,٣١) وهو خامس أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهذا المؤشر يوضح مــدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور فــي الواقع ، وكذلك يوضح الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهميــة وظيفــة التخطيط في الإدارة المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى إدراك مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحــور وواقعيتهــا بدرجة كبيرة جدًا .

سادسًا : أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المــدارس الثانويــة بــالتعليم العــام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (١٩,١٨) وهو أقل متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، ويعد هذا مؤشــر يوضــح ضــعف ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور فــي

الواقع ، وكذلك يوضح الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهميــة وظيفــة التخطيط في الإدارة المدرسية في المجالس واللجان المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا ضعف إدراك مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وأهميتها في نجاح الإدارة المدرسية من خــلال تفعيــل المجالس واللجان المدرسية .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحبيب (١٤١٤هـ) التي توصلت إلى أن هناك ضعف بشكل عام في إدراك المديرين والمديرات لما ينبغي أن يكون عليه التخطيط المدرسي .

وهذا الضعف في واقع التخطيط في الإدارة المدرسية يحتاج إلى معالجة؛ وذلك ببذل المزيد من الجهود من قبل مديري المدارس الثانوية بالتعليم العــام الحكومي بالعاصمة المقدسة للارتقاء بأداء الإدارة المدرسية وتفعيل المجــالس واللجان المدرسية؛ لما في ذلك من مردود إيجابي علــى العمليــة التعليميــة والتربوية ، لاسيما إذا ما علمنا أن وزارة التربية والتعليم بالمملكــة العربيــة السعودية ممثلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ممثلة في الإدارة المدرسية تولي الإدارة المدرسية اهتمامًا كبيرًا للارتقاء بمستوى أدائها من خلال الأخذ بأحدث الأساليب التربوية في هذا الخصوص ، وكذلك تــولي اهتمامًا كبيرًا بالنشاطات المدرسية من خلال تلك المجالس واللجان .

استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة على مقياس الأهمية – المأمول– مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي :

أولا : <u>متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية:</u>

أكدت استجابات مديري المدارس الثانويــة بــالتعليم العــام الحكــومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره(٣٥,٨٦) وهو أعلــى متوســط بــين متوسطات محاور الدراسة ، أكدت علــى متطلبــات التخطــيط فــي الإدارة المدرسية وأهمية الدور الذي تؤديه هذه المتطلبات ؛ لإنجاح وظيفة التخطــيط في الإدارة المدرسية ، وهذا يدل على أن عبارات هذا المحور واقعية وقريبــة جدًا من الواقع وبدرجةعالية.

ثانيًا : عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية:

أكدت استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٣٥,٢٢) وهو ثاني أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهو مؤشر يوضح مدى تأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الأهمية، وكذلك يوضح أهمية الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في إخفاق وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية ، ولاشك أن هذا المؤشر يظهر أيضًا مدى تأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وواقعيتها وقربها من الواقع وبدرجة كبيرة جدًا.

ثالثًا : عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢٥,٨٢) وهو ثالث أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهو مؤشر يوضح موافقة وتأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الأهمية ، وكذلك يوضح أهمية الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في نجاح وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى تأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وواقعيتها وقربها من الواقع وبدرجة كبيرة جدًا.

رابعًا : أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي:

أوضحت نتائج استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢٣) وهو رابع أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهذا مؤشر يوضح مدى موافقة وتأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الأهمية ، وكذلك يوضح أهمية الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهمية وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في تفعيل دور المدرسة المجتمعي،

ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى موافقة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة وتأييدهم لعبارات هذا المحور وواقعيتها وقربها من الواقع وبدرجة كبيرة جدًا.

خامسًا : أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (٢١,٦٥) وهو خامس أعلى متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، وهذا المؤشر يوضح مدى موافقة وتأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور في الأهمية ، وكذلك يوضح أهمية الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهمية وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا مدى تأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وواقعيتها وقربها من الواقع و٦بدرجة كبيرة جدًا.

سادسًا : أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية:

أوضحت نتائج استجابات مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة بمتوسط حسابي قدره (١٩,٤٥) وهو أقل متوسط حسابي بين متوسطات محاور الدراسة ، ويعد هذا مؤشر يوضح ضعف تطلع مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة وضعف درجة أهمية عبارات هذا المحور في الأهمية ؛ لضعف تفعيل مديري المدارس الثانوية لهذه المجالس واللجان في الواقع ، وكذلك يوضح أهمية الدور الذي تؤثر به هذه العوامل في أهمية تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية في المجالس واللجان المدرسية، ولاشك أن هذا المؤشر يؤكد أيضًا ضعف تأييد مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لعبارات هذا المحور وأهميتها في نجاح الإدارة المدرسية من خلال تفعيل المجالس واللجان المدرسية.

وهذا الضعف في أهمية وظيفة التخطيط في تفعيل المجالس واللجان المدرسية في الإدارة المدرسية يتفق مع ما توصلت إليه دراسة

الحبيب(١٤١٤هـ) إلى أن هناك ضعف في إدراك أفراد العينة بشكل صحيح ما يرغبون ممارسته ·

وتأسيسا على ما سبق فإن الباحث يرى أن مديري المدارس الثانوية (مجتمع الدراسة) لم يمارسوا في واقع الأمر وظيفة التخطيط إلاّ في أضيق الحدود (المجالس المدرسية ، والجدول الدراسي ، والنشاطات) ·

وهذا يحتاج إلى معالجة ؛ وذلك ببذل المزيد من الجهود من قبل مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة للارتقاء بأداء الإدارة المدرسية وتفعيل المجالس واللجان المدرسية؛ لما في ذلك من مردود إيجابي على العملية التعليمية والتربوية ، لاسيما إذا ما علمنا أن وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ممثلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ممثلة في الإدارة المدرسية تولي الإدارة المدرسية اهتمامًا كبيرًا للارتقاء بمستوى أدائها من خلال الأخذ بأحدث الأساليب التربوية في هذا الخصوص ، وكذلك تولي اهتمامًا كبيرًا بالنشاطات المدرسية من خلال تلك المجالس واللجان ·

وخلاصة القول :

هناك توافق بل تطابق بين معظم محاور الدراسة في مقياسيها الممارسة- الواقع- ، والأهمية – المأمول- وهذا التوافق الكبير بين محاور الدراسة يؤكد أن عبارات محاور الدراسة واقعية جدًا ، ولامست الواقع بدرجة كبيرة ، كما أنها قريبة جدًا من الواقع في مقياس الأهمية – المأمول – ولم تكن خيالية في تطلعاتها إلى الرقي بمستوى أداء الإدارة المدرسة من خلال تفعيل وظيفة التخطيط·

الفصل السادس

التوصيات و المقترحات والدراسات المستقبلية

خــاتـمـــة :

الحمد لله وكفى ، والصلاة والسلام على عباده الذين اصطفى ؛ لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن واقع وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة قد تحصَّل على نسب مئوية ومتوسطات حسابية طيبة ومقبولة إلى حدٍ ما.

إلا أنها دون المستوى المطلوب والمأمول ، حيث إن المتوقع أن تكون هذه النسب والمتوسطات أعلى من ذلك ؛ خاصة إذا ما علمنا أن النسبة الأكبر من مديري المدارس الثانوية هم من الشباب الطموح ، والمؤهل تأهيلا عاليًا ، ومواكبًا للنهضة العلمية والتفجر المعرفي وتوفر الوسائل التقنية العالية ، وإذا ما علمنا أيضًا أن وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ممثلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة والممثلة في الإدارة المدرسية تولي الإدارة المدرسية اهتمامًا كبيرًا للارتقاء بمستوى أدائها من خلال الأخذ بأحدث الأساليب التربوية، وبحوث علمية ، وتسخير كافة الإمكانات لتطوير الإدارة المدرسية.

ونجد أيضًا أن المأمول ليس ببعيد جدًا عن الواقع ، فينبغي معالجة ذلك الفرق بين الواقع والمأمول لرفع مستوى الواقع ليصل إلى مستوى المأمول ، ويمكن ذلك ببذل المزيد من الجهود المركزة على أهمية وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية ، والاهتمام به من جهات الاختصاص والتنسيق بينها لتذليل الصعاب والعقبات التي تعترض الاهتمام بوظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية بشكل عام ، والتخطيط التربوي بشكل خاص...

سبحان ربك رب العزة عما يصفون ، وسلام على المرسلين ، والحمد لله رب العالمين ...

التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج حول :

(**التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول**)فإن الباحث يوصي بما يلي:

١- إعطاء المعلمين في المرحلة الثانوية فرصًا حقيقية في إدارة شئون المدرسة لممارسة عملية التخطيط فعليًا.

٢- تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين في المرحلة الثانوية في ممارسة المشورة الفعلية في عملية التخطيط.

٣- اطلاع مديري المدارس الثانوية على الدراسات والبحوث الحديثة في مجال التخطيط التربوي .

٤- اطلاع المعلمين في المرحلة الثانوية على الدراسات والبحوث الحديثة في مجال التخطيط التربوي .

٥-مساهمة مديري المدارس الثانوية في تدوين ملاحظاتهم حول تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية .

٦- قيام مديري المدارس الثانوية ببعض الدراسات الميدانية أو المساعدة في أجزائها بناءً على ما يواجهون من مشكلات إدارية وفنية ، وأثر تفعيل وظيفة التخطيط في حلها.

٧- إعطاء الفرصة الحقيقية لبعض أولياء الأمور في المشاركة الفعلية في عملية التخطيط التربوي للمدرسة.

٨-تنظيم دورات تدريبية في التخطيط التربوي لمديري المدارس الثانوية بالتنسيق بين الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وكلية التربية بجامعة أم القرى بالعاصمة المقدسة.

٩- الاستفادة قدر الإمكان من إمكانيات البيئة المحيطة بالمدرسة.

١٠- حفز مديري المدارس الثانوية ومعلميها لمواصلة دراساتهم العُليا المتخصصة في الإدارة المدرسية ؛ لما في ذلك من مردود إيجابي ينعكس على العملية التربوية والتعليمية.

الدراسات المستقبلية

تبين من خلال هذه الدراسة أن موضوع (**التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول**) موضوع لـــه العديد من الجوانب التي تتطلب المزيد من الدراسة والبحث.. لذا فإن الباحث يقترح القيام بالدراسات التالية:

١- دراسة مماثلة لهذه الدراسة تُجْرى على مدارس التعليم العام الحكومي بمراحله الثلاث (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية) في منطقة أخرى .

٢- دراسة مماثلة لهذه الدراسة تُجرى على مدارس البنات في التعليم العام الحكومي بمراحله الثلاث (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية)بالعاصمة المقدسة.

٣- دراسة حول دور الإدارة المدرســية في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا.

٤- دراسة حول دور الإدارة المدرسـية في تطوير المقرر الدراسي(المنهج).

٥- دراسة حول التخطيط المدرسي ومدى ممارسته في مدارسنا.

٦- دراسة حول المعلم وممارسة دوره الإداري داخل المدرسة.

٧- دراسة لنماذج مقترحة لخطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولا : المصادر :

١. القرآن الكريم.

٢. السُّنَّـة النبوية الشريفة.

٣. أبو الحسن مسلم بن الحجاج القشري النيسابوري :صحيح مسلم تحقيق:محمد فؤاد عبد الباقي،دار إحياء التراث العربي بيروت.

٤. أبو الحسن الندوي : السيرة النبوية ، دار الشروق ، الطبعة الحادية عشرة ١٤١٦هـ.

٥. أبو جعفر محمد بن جرير الطبري : تاريخ الأمم والملوك، تحقيق : أبي الفضل إبراهيم ، دار سويدان ، بيروت

٦. أبو عبد الله أحمد بن حنبل الشيباني: مسند أحمد ، مؤسسة قرطاجة.

٧. أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري: صحيح البخاري ، تحقيق : مصطفى ديب البغا ، دار ابن كثير ، اليمامة ، بيروت، الطبعة الثالثة ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م.

٨. أبو عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابور: مستدرك الحاكم تصور النسخة الهندية ، دار الكتب العلمية ، بيروت.

٩. أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترمذي : الجامع الصحيح المشهور بـ(سنن الترمذي) تحقيق: أحمد محمد شاكر : إحياء التراث العربي ، بيروت.

١٠. أبو الفضل جمال الدين بن مكرم الأفريقي المصري ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت.
١١. الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين) مركز الحاسب الآلي والمعلومات،الدليل الإحصائي،١٤٢٤/١٤٢٥هـ.
١٢. جلال الدين السيوطي ، جلال الدين المحلي : تفسير الجلالين ، دار ابن كثير ، بيروت ١٤٢٠هـ.
١٣. سليمان بن الأشعث السجستاني : سنن أبي داود ، راجعه : محمد محي الدين عبد الحميد ، دار الفكر ، بيروت
١٤. السيد محمد مرتضى الحسيني الزبيدي الواسطي: تاج العروس ، المطبعة الخيرية مصر ، الطبعة الأولى ١٣٠٦هـ.
١٥. السيد محمد مرتضى الحسيني الزبيدي الواسطي: شرح القاموس المسمى تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر، بيروت.
١٦. عبد الله بن عبد الرحمن الدارمي السمرقندي : سنن الدارمي ، تحقيق وتخريج وفهرسة : فواز أحمد زمْرلي ، خالد السبع العلمي ، دار الكتاب العربي ، بيروت.
١٧. علي بن أبي بكر الهيثمي:مجمع الزائد ، دار الريان للتراث، دار الكتاب العربي ، القاهرة ، بيروت ١٤٠٧هـ
١٨. .المعاجم العربية ، المعجم المحيط ، موسوعة المعاجم العربية الإلكترونية ، إصدار عجيب ، شبكة المعلومات، www.lexcons.ajeeb.com

١٩. مجمع اللغة العربية :المعجم الوجيز،مجمع اللغة العربية ، القاهرة، المركز العربي للثقافة والعلوم، القاهرة،الطبعة الأولى.

٢٠. محمد سعيد البوطي : فقه السيرة ، دار الفكر ، بيروت ١٤٠٠هـ.

٢١. محمد بن علي بن محمد الشوكاني: فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير،تحقيق: فريال علوان ، مكتبة الرشد ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.

٢٢. مسلم بن إسماعيل آل عثيمين وآخرون : دليل مدير المدرسة الإجرائي ، مراجعة : سعود بن حسين الزهراني ، وزارة المعارف – سابقا- التربية والتعليم – حاليًا- تصميم مركز الحاسب والمعلومات بالوزارة ١٤٢١هـ/٢٠٠١م.

ثانيًا : المراجع العربية :

١. إبراهيم درويش:الإدارة العامة نحو اتجـاه مقـارن، دار النهـضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ١٩٨٤م.

٢. إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن :الأصـول الإداريـة للتربية ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الثانية ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.

٣. إبراهيم الغمري :الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ،القاهرة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٢م.

٤. إبراهيم محمد أبو فروة :الإدارة المدرسية ، الجامعة المفتوحـة ، الطبعة الثانية ١٩٩٦م.

٥. إبراهيم ناصر: أسس التربية ، دار عمّان ، عمّان ،الطبعة الثانية ، ١٤٠٩هـ.

٦. أبو مليكة جرول بن أوس بن مالك الحطيئة:ديوان الحطيئة برواية ابن السكيت ،دار الكتاب العربـي ، بيـروت ، الطبعـة الأولـى ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م.

٧. أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام ، مكتبة وهبة ،القاهرة ، الطبعة الثالثة ١٤٠٤هـ.

٨. أحمد إبراهيم أحمد :تطوير الإدارة المدرسية – دراسـة نظريـة وميدانيـة ، دار المطبوعـات الجديـدة ، الطبعـة الثانيـة ١٩٩٦/١٩٩٧م.

٩. أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثـة، مكتبـة المعارف الحديثة ،الإسكندرية ، الطبعة الأولى ٢٠٠٢م.

١٠. أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسـية، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٤١٨هـ.

١١. أحمد الصباب : مبادئ الإدارة ، دار سحر ، جدة ، الطبعة الثانية ١٩٨٢م٠

١٢. أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ،الكويت ، وكالة المطبوعات ١٩٨٤م

١٣. أحمد رشيد : الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية ، مؤسسة عكاظ ، جدة ،الطبعة الأولى ١٩٩٤م٠

١٤. أحمد عبد الباقي بستان ، حسن جميل طه: مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم الكويت ، الطبعة الأولى ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م٠

١٥. أحمد علي الحاج محمد : التخطيط التربوي – إطار لمدخل تنموي جديد– ،دار المنهاج ، عمّان ،الطبعة الثانية ١٤٢٢هـ/٢٠٠٣م٠

١٦. أحمد عودة : القياس والتقويم في العملية التدريسية ،دار الأمل ، أربد ، الأردن ، الطبعة الثانية ١٤١٤هـ/١٩٩٣م٠

١٧. أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية أحوالها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ٢٠٠٢م٠

١٨. أحمد محمد المصري : الإدارة المحلية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، الطبعة الأولى ١٩٨٦م٠

١٩. أشرف أنور جرجس : كيف تكون مديرا متميزا (ورشة عمل للمديرين) ،مقال منشور بمجلة المعلم الإلكترونية،عنوان الرابط : www.almualem.net/maga/a1023.ht

٢٠. أميرة راشد الغامدي : الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية–دراسة مقارنة في مدينة جدة ،١٤١١هـ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة لجامعة الملك سعود ، الرياض٠

٢١. أميل فهمي شنودة:الإدارة التربوية في الوطن العربي –دراسة مقارنة– ، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد السادس، العدد الثاني ، سبتمبر ١٩٨٦م.

٢٢. بيرسي بوارب : إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا ، ترجمة: سامي ناشد ، الأنجلو المصرية ، القاهرة.

٢٣. جريفث : نظرية الإدارة ،ترجمة :محمد منير مرسي وآخرون ، عالم الكتب ، القاهرة.

٢٤. جيمس آر شيرمان : التخطيط أول خطوات النجاح، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الطبعة الأولى ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م.

٢٥. جيمس منزيس بلاك: كيف تكون مديرًا ناجحًا ، ترجمة :ثابت عبد الحليم ثابت ، مراجعة وتقديم : محمد توفيق رمزي ، دار القلم القاهرة ،الطبعة الثانية ١٩٦٥م.

٢٦. جيمس هارولد فوكس : الإدارة المدرسية ، ترجمة: وهيب سمعان وآخرون ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ١٩٦٤م.

٢٧. جميل السواط : وجهة نظر مديري المدارس والمسئولين عن الاختبارات في إدارة التعليم بمدينة الطائف عن إدارة الاختبارات المدرسية تخطيطها وتنظيمها ،١٤١٦هـ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة لجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٢٨. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة الثقافة ، عمّان ، الطبعة الأولى ٢٠٠١م.

٢٩. حافظ فرج أحمد ، محمد صبري فرج: إدارة المؤسسات التربوية دار عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣م.

٣٠. حسام الدين السامرائي : المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية دار الفكر العربي ، عمّان ، الطبعة الأولى ١٤٠٣هـ٠

٣١. حسن عبد الله أبور كبة:بحوث العمليات وتطبيقاتها في مجال الإدارة ،دار الشروق ، جدة ، الطبعةالثانية١٣٩٨هـ/١٩٧٨م٠

٣٢. حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية الأنجلو ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ١٩٨٢م٠

٣٣. حسين عبد الله محضر : الجديد في الإدارة المدرسية ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الأولى ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م٠

٣٤. حميد الهاشمي : عندما يكون التعليم سببًا في البطالة، مقال منشور بمجلة علوم إنسانية ، النسخة الإلكترونية٠

٣٥. خالد الحسين الشبلي :فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ،١٩٩٢م٠رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة للجامعة الأردنية ، عمّان ٠

٣٦. خالد السيد عبد العال : الإدارة التربوية، مكتبة العلوم والتربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ٢٠٠٣م٠

٣٧. خالد صلاح : تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن ،١٩٨٥م ،رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة للجامعة الأردنية ، عمّان٠

٣٨. خميس السيد إسماعيل :السلوك الإداري،القاهرة، الطبعة الأولى١٩٨١م٠

٣٩.دوجلاس ك. سميث :إدارة تغيير الأفراد والداء كيف؟، ترجمة / عبد الحكم الخزامي ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م

٤٠. دي كامب : مدير القرن ٢١ مهـارات إداريـة للألفيةالجديـدة ترجمة/ خالد عبد الله الشقري ، دار الوفاء ، المنصورة ، مصر ، ٢٠٠٠م.

٤١. ذوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي – مفهومه، أدواتـه ، أساليبه– دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان،الطبعة الأولى١٩٨٩ م.

٤٢. روجر فالك : مهنة الإدارة هل هي فن أم مهنة؟ ترجمة : السيد وفائي ، القاهرة ، ١٩٦٧م.

٤٣. زياد محمد بخيت : التخطيط الإدارة أحد المهام الرئيسية للمدير، مجلة معهد الإدارة العامة ، الرياض ،١٣٨٩هـ.

٤٤. سامر أحمد هاشم الحسيني: المختصر الإداري في الإدارة العامة والإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى ١٤١٧هـ/١٩٩٦م.

٤٥. سعد بن محمد السعيد وآخرون :مفاهيم ومصطلحات التخطـيط التـربوي ، الإدارة العامة للتخطيط الـتربوي وزارة المعـارف – سابقًا– التربية والتعليم– حاليًا– المملكة العربيـة الـسعودية ، الإصدار الثاني ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م.

٤٦. سليمان عبد الرحمن الحقيل: الإدارة المدرسية وتعبئـة قواهـا البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب ، الرياض ، الطبعة الثانية ١٤٠٦هـ.

٤٧. سليمان عبد الرحمن الحقيل: سياسة التعليم في المملكة العربيـة السعودية– أسسها ، أهدافها ،ووسائل تحقيقها ، اتجاهاتها ، نمـاذج من إنجازاتها– ، الرياض ، الطبعة الثانية ١٤٠٨هـ.

٤٨. سليمان عبد الرحمن الحقيل : نظام وسياسة التعليم في المملكـة العربية السعودية– الجذور التاريخية لنظـام التعلـيم ، الأسـس ،

الأهداف وبعض وسائل تحقيقها، الاتجاهات ، نماذج من المنجزات- ، الرياض ، الطبعة الثانية عشرة ١٤١٩هـ/١٩٩١م٠
٤٩. سيد أحمد عثمان : المسئولية الاجتماعية الشخصية المسلمة، الأنجلو ، القاهرة ١٩٧٩م٠
٥٠. شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، دار النهضة العربية القاهرة ،١٩٨١م٠
٥١. صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم،مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤م٠
٥٢. صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ ، الرياض ، الطبعة الثالثة ، ١٤٢٠هـ/ ١٩٩٩م٠
٥٣. صلاح عبد الحميد مصطفى و فدوى فاروق عمر: مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م٠
٥٤. طه الحاج الياس :الإدارة التربوية والقيادة – مفاهيمها، وظائفها ، نظرياتها- ،مكتبة الأقصى ، عمّان ، الطبعة الأولى، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م٠
٥٥. عادل السيد محمد الجندي: الإدارة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي رؤية معاصرة، مكتبة الرشد ، الرياض ٢٠٠٢/٢٠٠٣م٠
٥٦. عباس محمود العقاد : عبقرية الصديق، دار المعارف ، القاهرة ١٩٦١م٠
٥٧. عباس محمود العقاد : عبقرية عمر، دار الكتاب العربي ، بيروت ١٩٦٩م٠

٥٨. عبد الحليم إبراهيم العبد اللطيف : مدير المدرسة، دار الكتب السعودية ، الرياض ١٤١٥هـ٠

٥٩. عبد الرحمن أحمد الصائغ:مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة،حولية كلية التربية،جامعة قطر،١٤١٦هـ (٢٢) ص ص (٢٨١ ، ٣٣٠)٠

٦٠. عبد الرحمن بن عبد المحسن العبد القادر: خواطر من وحي الإدارة العامة التطبيقية، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٣م٠

٦١. عبد الرحمن الشلاقي : مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية، ١٤١٣هـ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدم لجامعة الملك سعود ، الرياض٠

٦٢. عبد العزيز محمد ملائكة : إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٢٢هـ٠

٦٣. عبد الغني النوري : التخطيط التربوي في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ١٤٠٧هـ٠

٦٤. عبد الله زاهي الرشدان : في اقتصاديات العليم ،دار وائل،عمّان ، الطبعة الأولى ٢٠٠١م٠

٦٥. عبد الله سالم القاضي :دليل الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات، دار الحارثي،الطائف ، الطيعة الثانية ١٤١٣هـ٠

٦٦. عبد الله السيد عبد الجواد:الإدارة التربوي والتخطيط التربوي، دار النشر الدولي ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م٠

٦٧. عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوي– أصوله ، أساليبه الفنية ، وتطبيقاته في البلاد العربية– ،دار العلم للملايين ، بيروت ، الطبعة الثالثة ١٩٧٧م ٠

٦٨. عبد الله بن عبد الرحمن الفايز : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مطبعة سفير ، الرياض ١٤١٤هـ.
٦٩. عبد الله عبد المجيد بغدادي : الانطلاقة التعليمة في المملكة العربية السعودية– أصولها ، جذورها ، أو لوياتها– دار الشروق ، جدة ، الطبعة الثانية ١٤٠٦هـ/١٩٨٥م.
٧٠. عبد الله فايز الشمراني : خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة في التعليم العام بالعاصمة المقدسة ١٤٢٠هـ. رسالة ماجستير غير منشورة ،مقدمة لجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
٧١. عبد محمد الزيد : التعليم في المملكة العربية السعودية أنموذج مختلف، الدار السعودية ، جدة ، الطبعة الرابعة ١٤١١هـ.
٧٢. عبد المؤمن فرج : الإدارة المدرسية المعاصرة، بن غازي ، جامعة قاز ، تونس ١٩٩٤م.
٧٣. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع : كتاب في علم إدارة الأفراد ، تهامة ، جدة ،الطبعة الثانية ١٤٠١هـ/١٩٨١م.
٧٤. عرفات عبد العزيز سليمان : إستراتيجية الإدارة في التعليم – دراسة مقارنة–،مكتبة الأنجلو،القاهرة،الطبعة الأولى ١٩٧٨م
٧٥. عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، الأنجلو ، القاهرة ، الطبعة الثانية ١٩٧٩م.
٧٦. عمر الجوهري : أصول الإدارة والتنظيم ،دار الإشعاع للطباعة ، السيدة زينب ، مصر ١٩٨٥م.
٧٧. علي السلمي : الإدارة العلمية ،دار المعارف، مصر ١٩٧٠م.
٧٨. علي عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة ، القاهرة ، الطبعة الثالثة عشرة ١٩٨١م.

٧٩. علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتب ، القاهرة ، الطبعة الثانية ١٩٨٣م.

٨٠. فاتن أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

٨١. فاخر عاقل: أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية ، دار العلم للملايين ، بيروت ،الطبعة الثانية ١٩٨٢م.

٨٢. فاروق شوقي البوهي : التخطيط التعليمي- عملياته ، مداخله، التنمية البشرية ، تطوير أداء المعلم، دار قباء،القاهرة ٢٠٠١م

٨٣. فاروق عبده فَلَيَّه : اقتصاديات التعليم- مبادئ راسخة واتجاهات حديثة- ، دار المسيرة ، عمّان الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م

٨٤. .فؤاد حيدر: التخطيط التربوي والمدرسي- حاجات الطفل العربي- ،دار الفكر العربي ، بيروت ، الطبعة الأولى١٩٩١م.

٨٥. فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني ، الأردن ، الطبعة الرابعة ١٩٩٤م.

٨٦. فؤاد عبد السلام فارسي : الأصالة والمعاصرة(المعادلة السعودية) ، وزارة الإعلام – سابقًا- الثقافة والإعلام – حاليًا-

٨٧. فايز عبد الله السويد : خبرتي في الإدارة المدرسية ،مكتبة العبيكان ، الرياض ١٤١٥هـ.

٨٨. فريز محمد أحمد الشلعوط: نظريات في الإدارة التربوية ، مكتبة الرشد ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م.

٨٩. فكري حسن ريان : تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها ، مكتبة الفلاح ، الكويت .

٩٠. فهد إبراهيم الحبيب :واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مركز البحوث التربوية ،جامعة الملك سعود،الرياض ١٤١٧هـ
٩١. قسيم حمادنة : تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجهه ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ١٤١٧هـ.
٩٢. لطف أحمد محمد الكبسي : الإدارة الحديثة في خدمة التربية(أ- التخطيط)، دار المجتمع ،جدة ، الطبعة الأولى ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.
٩٣. مراد عرقسوس : التخطيط للأنشطة غير الصفية، ١٤٠٥هـ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة لجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
٩٤. محمد أحمد عبد الهادي : الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني ، دار البيان العربي ، جدة ،الطبعة الأولى ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.
٩٥. محمد إسماعيل : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمّان لعمليات التخطيط التربوي ١٩٩٤م،رسالة ماجستيرمقدمة للجامعة الأردنية،عمّان.
٩٦. محمد إسماعيل شحاتة : الإدارة الحديثة ، دار المعارف ، مصر ١٩٩٠م.
٩٧. محمد حسن المعايرة : الإدارة المدرسية ، دار المسيرة ، عمّان ، الطبعة الثالثة ٢٠٠٢م.
٩٨. محمد سليمان شعلان وآخرون : الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، الأنجلو ، القاهرة ١٩٦٩م.

٩٩. محمد سيف الدين فهمي :التخطيط التعليمي– أسسه ، أساليبه ، مشكلاته– ، الأنجلو ، القاهرة ، الطبعة السادسة ١٩٩٧م٠

١٠٠. **محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود:تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، الطبعة الأولى ١٤١٤هـ/١٩٩٣م٠**

١٠١. محمد عبد القادر عابدين :الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، عمّان ، الطبعة الأولى ٢٠٠١م٠

١٠٢. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون:مقدمة في التنمية والتخطيط ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٣م٠

١٠٣. محمد العبد الرحمن : الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية وبعض الدول الأخرى ، مطابع جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ١٤٠١هـ٠

١٠٤. محمد عبد الله المنيع وغانم سعيد شريف العبيدي: دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية ، دراسة مجلة كلية التربية ج(٤) جامعة الملك سعود،الرياض ١٩٨٢م٠

١٠٥. محمد عبد المنعم عفر : التخطيط والتنمية في الإسلام ، دار البيان العربي ، جدة ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م٠

١٠٦. محمد عبد الهادي عفيفي : في أصول التربية الإسلامية– الأصول الفلسفية للتربية– ، الأنجلو ، القاهرة ١٩٧٤م٠

١٠٧. محمد علي القضاة: التخطيط التعليم ، دراسة منشورة بموقع مجلة المعلم الإلكترونية٠

١٠٨. محمد مصطفى زيدان : المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية ، دار الشروق ،جدة ، الطبعة الأولى ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م.

١٠٩. محمد منير مرسي : تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة ، الطبعة الأولى ١٩٩٨م.

١١٠. محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب ، القاهر ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

١١١. محمد موسى عقيلان :التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة ، مجلة جامعة الملك سعود ١٤١٠هـ ، الرياض.

١١٢. محمد نور الدين عبد الرزاق :مبادئ علم الإدارة ، دار العلم جدة .

١١٣. محمد وهيب سمعان و محمد منير مرسي:الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٧٥م.

١١٤. مدني عبد القادر علاقي : الإدارة ، دار زهران ، جدة ١٤١٦هـ.

١١٥. منصور حسين و محمد مصطفى زيدان :سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني ،دار غريب ، القاهرة.

١١٦. منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ١٣٩٦هـ/١٩٧٦م.

١١٧. منير المرسي سرحان : في اجتماعيات التربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الثالثة ١٩٨١م.

١١٨. نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الوقت ، دار مجدلاوي ، عمّان ١٩٩١م.

١١٩. موقع وزارة التربية والتعليم السعودية على شبكة الانترنت : www.moe.gov.sa

١٢٠. نبيل محمد السمالوطي : المثالية في الإدارة المدرسية ، مجلـــة الفيصل (٤٣) ١٤٠١هـــ ص (٣٠ ، ٤١) الرياض٠

١٢١. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى ١٤٠٣هـــ/١٩٨٣م٠

١٢٢. هاشم بكر حريري : الإدارة التربوية ، مكة المكرمة، الطبعـــة الثانية ١٤٢٣هـــ٠

١٢٣. هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليميـــة مفـــاهيم وآفاق ، دار وائل ،عمّان ،الطبعة الثانية ، ٢٠٠١م . ص١٦.

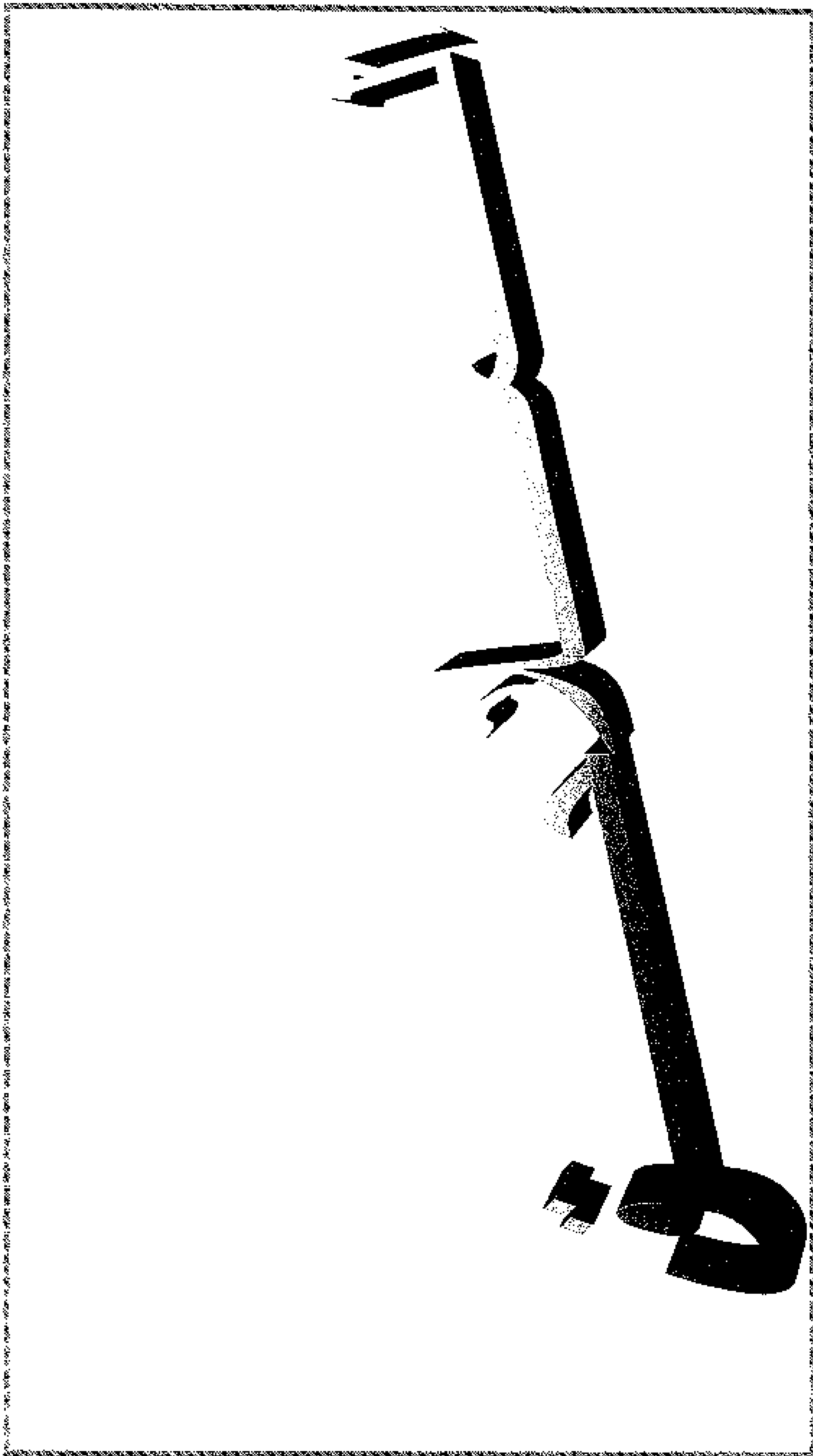
١٢٤. هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والـــسلوك المنظمي ، دار وائل ، عمّان ، الطبعة الثانية ١٤١٨هـــ/١٩٩٧م٠

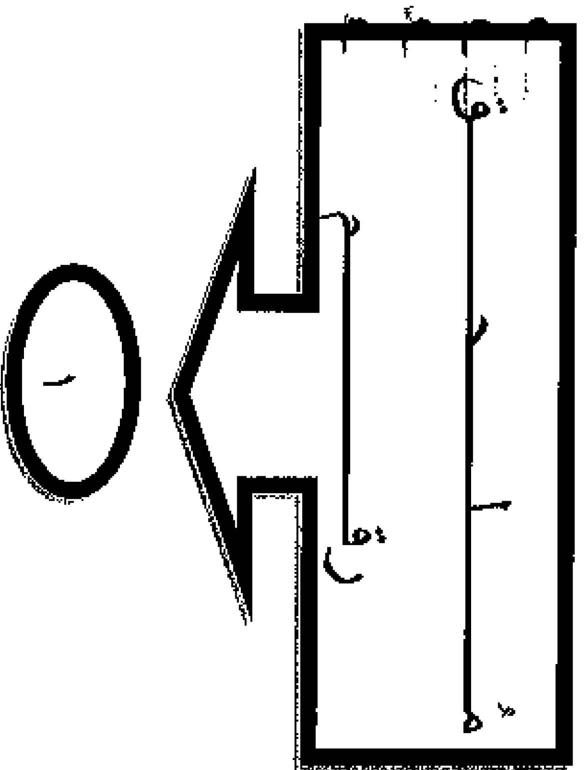
١٢٥. هشام محمد نور جمجوم : سيكولوجية الإدارة،دار الـــشروق، جدة ،الطبعة الأولى ١٤١١هـــ/١٩٩١م٠

١٢٦. يوسف إبراهيم نبراوي : الإدارة المدرسية الحديثة ،دار الفلاح ، الكويت ١٤١٤هـــ٠

ثالثا : المراجع الأجنبية :

1- Helen M. Gunter," 2001 Leaders and Leadership in Education" ,London ,Paul Chapman,
2 - Thomas J. Sergiovanni" 2001 LeadershipWhat's in it for schools ?",London, Routledge Falmer.
3 - Tom D. Daniels & Barry K. Spiker & Michael J. Papa, 1997 " Perspectives Organizational Communication" London, Brown &Bencmark
4 - William Glasser , 1998 The Qulity School, U.S.A. Library of Congress .





إفـادة معهد البحوث العلمية وإحيـاء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى ومركز الملك فيصل للبحوث الإسلامية بالرياض عدم أسبقية الموضوع.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم: ٣٤٦٢٣
التاريخ: ١٩/٧/١٤٢٤هـ
المشفوعات: ......

سعادة عميد كلية الدراسات العليا
الجامعة الوطنية اليمنية بتعز حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فبناء على الخطاب الذي تقدم به الطالب / حكمي بن علي سليمان السفياني من قسم الادارة والتخطيط ويرغب فيه إفادته عن موضوع بعنوان :

" التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول "

والذي اختاره لينال درجة الماجستير من الجامعة الوطنية اليمنية ، يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بان هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

عميد معهد البحوث العلمية
وإحياء التراث الإسلامي

أ. د/ محمد بن حمزه السليماني

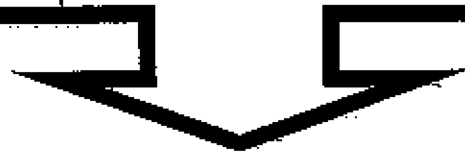


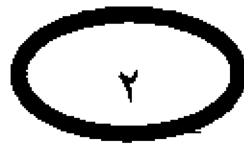
Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٢٦ جامعة
فاكسميلي ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)

مُلحق

رقم





أنموذج الخطة الزمنية لأعمال مدير المدرسة

خلال لعام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة
الأشراف التربوي

نموذج
الخطة الزمنية
لأعمال مدير المدرسة
خلال العام الدراسي
١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة
إدارة الأشراف التربوي
وحدة الإدارة المدرسية

سجل إدارة المدرسة

العام الدراسي ١٤هـ/ ١٤هـ

مدرسة/ ــــــــــ
المرحلة (   )

سجل إدارة المدرسة

المقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم الأمة وخاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ..

إن الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة بتوجيه من مديرها الأستاذ/ عبدالله محمد الهويمل متمثلة في وحدة الإدارة المدرسية وبالتعاون مع عدد من مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية قد توصلت في نهاية المطاف لصياغة فصول هذا التنظيم المطروح أمامكم والذي يحوي الكثير من أدوات التنظيم الداخلي للمدرسة وتفعيل المتابعة والمشاركة في جميع جوانب العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات من أقرب مكان بالإضافة لعدد كبير من النماذج التي تخدم البناء المدرسي ككل وتنظم العمل الإداري بشكل خاص بين مدير المدرسة وجميع العاملين فيها وفقاً للتعليمات المقررة وبناءً على القواعد التنظيمية الجديدة للمدارس .

ولقد روعيت فيه جميع السجلات والملفات المستقلة والتي تتكامل مع هذا السجل لتحقيق الأهداف المنشودة ورفع مستوى العمل وبث روح الابتكار والتميّز .

وأننا في سبيل الوصول إلى أعلى درجات التطبيق لهذا السجل والعمل به في جميع المدارس وتحت مسئولية مدير المدرسة بشكل خاص ، لابد لنا من التفاعل مع الميدان بالتجريب والتطبيق والبحث لذا نأمل منكم طرح آرائكم ومقترحاتكم والتواصل الفعال مع وحدة الإدارة المدرسية للتطوير والتجديد والنقد الهادف وكل ذلك بهدف التكامل ودفع هذا العمل نحو المثالية بما يخدم العملية التربوية والتعليمية في مدارسنا كوحدة أساسية لبناء المجتمع ورفعة الوطن .

أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية

المرحلة الابتدائية :

المرحلة الابتدائية هي القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً ، وتزودهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات

أهدافها التعليمية:

١-تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة ، في خلقه وجسمه وعقله ولغته وانتمائه إلى أمة الإسلام .

٢- تدريبه على إقامة الصلاة ، وأخذه بآداب السلوك والفضائل .

٣- تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارات اللغوية والمهارات العددية والمهارات الحركية .

٤- تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات .

٥- تعريفه بنعم الله عليه في نفسه وفي بيئته : الاجتماعية والجغرافية ، ليحسن استخدام النعم ، وينفع نفسه وبيئته .

٦- تربية ذوقه البديعي ، وتعهد نشاطه الابتكاري ، وتنمية تقدير العمل التربوي لديه .

٧- تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من حقوق ، في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها ، وغرس حب وطنه ، والإخلاص لولاة أمره

٨- توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح وتدريبه على الاستفادة من أوقات فراغه .

٩- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته .

المرحلة الثانوية

للمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد ، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة ، فتشمل :

الثانوية العامة، وثانوية المعاهد العلمية ودار التوحيد والجامعة الإسلامية ومعاهد إعداد المعلمين والمعلمات ،والمعاهد المهنية بأنواعها المختلفة من زراعية وصناعية وتجارية والمعاهد الفنية والرياضية ، وما يستجدث في هذا المستوى .

وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم بالإضافة إلى ما تحققه من أهدافها الخاصة .

أهدافها التعليمية :

١- متابعة تحقيق الولاء لله وحده ، وجعل الأعمال خالصة لوجهه ومستقيمة على شرعه في كافة جوانبها

٢- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة ، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافة الإسلامية التي تجعله معتزاً بالإسلام قادراً على الدعوة إليه والدفاع عنه .

٣- تمكين الانتماء الحي إلى أمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد .

٤- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية) بما يوافق هذه السن من تسام في الأفق وتطلع إلى العلياء ، وقوة في الجسم .

٥- تعهد قدرات الطالب ، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة ، وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام

٦- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب ، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي ، واستخدام المراجع ، والتعود على طرق الدراسة السليمة .

٧- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين ، وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة في المعاهد العليا والكليات الجامعية ، في مختلف التخصصات .

٨- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق .

الخطة التفصيلية للمرحلة الابتدائية - بنين

	المواد	الصفوف الدراسية						
		الأول ف١	الأول ف٢	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
العلوم الدينية	القرآن الكريم	٧	٧	٧	٧	٧	٣	٣
	التجويد	–	–	–	–	–	١	١
	التوحيد	–	١	١	١	١	٢	٢
	الفقه	–	١	١	١	١	٢	٢
	الحديث	–	–	–	–	–	١	١
	السلوك	٢	–	–	–	–	–	–
	المجموع	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩
علوم اللغة العربية	قراءة وكتابة/المطالعة	١٠	٩	٧	٣	٣	٢	٢
	الأناشيد/المحفوظات	٢	٢	٢	٢	١	١	١
	الإملاء	–	–	–	٢	٢	١	١
	الخط	–	–	–	١	١	١	١
	التعبير/الإنشاء	–	–	–	١	١	١	١
	القواعد	–	–	–	–	١	٢	٢
	المجموع	١٢	١١	٩	٩	٩	٨	٨
العلوم الاجتماعية	التاريخ	–	–	–	–	١	١	١
	الجغرافيا	–	–	–	–	١	١	١
	التربية الوطنية	–	–	–	–	١	١	١
	المجموع	٠	٠	٠	٠	٣	٣	٣
العلوم العامة	العلوم	–	١	٢	٢	٢	٣	٣
	الرياضيات	٢	٤	٤	٤	٥	٥	٥
	التربية الفنية	٢	١	٢	٢	١	١	١
	التربية البدنية	٣	٢	٢	٢	٢	٢	٢
	المجموع العام	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٣١	٣١	٣١

*ملاحظة: في الصفين الثاني والثالث يتم المبادلة بين الفقه والسلوك في نفس الحصة.

الخطة التفصيلية للمرحلة الثانوية - بنين

المواد الدراسية	الفروع	الصف الأول	قسم العلوم الشرعية والعربية		قسم العلوم الإدارية والاجتماعية		قسم العلوم الطبيعية		قسم العلوم التطبيقية (التقنية)	
			الصف الثاني	الصف الثالث	الصف الثاني	الصف الثالث	الصف الثاني	الصف الثالث	الصف الثاني	الصف الثالث
العلوم الشرعية	القرآن الكريم/التقويم مستمر	١	٣	٣	٢	٢	١	١	١	١
	التفسير	١	٢	٢	١	١	١	١	١	١
	الحديث	١	٢	٢	١	١	١	١	١	١
	التوحيد	١	٢	٢	١	١	١	١	١	١
	الفقـــه	١	٣	٣	١	١	١	١	١	١
	المجموع	٥	١٢	١٢	٦	٦	٥	٥	٥	٥
علوم اللغة العربية	النحو والصرف	٢	٣	٣	٢	٢	٢	٢	٢	٢
	البلاغة والنقد	–	٢	٢	–	–	–	–	–	–
	الأدب	٢	٢	٢	١	١	١	١	١	١
	المطالعة/التقويم مستمر	١	١	١	١	١	–	–	–	–
	الإنشاء/التقويم مستمر	١	١	١	–	–	–	–	–	–
	المجموع	٦	٩	٩	٤	٤	٣	٣	٣	٣
العلوم الإدارية	علم الإدارة	–	–	–	٢	٣	–	–	–	–
	علم الاقتصاد	–	–	–	١	١	–	–	–	–
	المحاسبة	–	–	–	٢	٢	–	–	–	–
	المجموع	–	–	–	٥	٦	–	–	–	–
العلوم الاجتماعية	التاريخ	١	١	١	٢	٢	–	–	–	–
	الجغرافيا	١	١	١	١	١	–	–	–	–
	علم النفس	–	–	–	١	–	–	–	–	–
	علم الاجتماع	–	١	١	١	١	–	–	–	–
	التربية الوطنية	١	١	١	–	–	١	١	–	–
	المجموع	٣	٤	٤	٥	٤	١	١	–	–
العلـــــوم	الفيزياء	٢	–	–	–	–	٤	٤	مواد تطبيقية (تقنية)	مواد تطبيقية (تقنية)
	الكيمياء	٢	–	–	–	–	٤	٤		
	الأحياء	٢	–	–	–	–	٤	٤		
	علم الأرض	–	–	–	–	–	١	١		
	المجموع	٦	–	–	–	–	١٣	١٣	١٣	١٣
الرياضيات والإحصاء	الرياضيات	٥	–	–	٣	٣	٦	٦	٦	٦
	الإحصاء	–	–	–	١	١	–	–	–	–
	المجموع	٥	–	–	٤	٤	٦	٦	٦	٦
اللغة الإنجليزية		٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
الحاسب الآلي		٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
المكتبة والبحث		١	١	١	١	١	–	–	–	–
التربية الرياضية		١	١	١	١	١	١	١	١	١
النشاط		٢	١	١	١	١	١	١	١	١
المجموع العام		٣٥	٣٤	٣٤	٣٣	٣٣	٣٦	٣٦	٣٤	٣٥

توزيع الأسابيع الدراسية
للعام الدراسي ١٤هـ

رقم الأسبوع	الفصل الدراسي الأول		الفصل الدراسي الثاني		ملاحظات
	من	إلى	من	إلى	
الأول	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الثاني	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الثالث	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الرابع	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الخامس	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
السادس	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
السابع	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الثامن	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
التاسع	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
العاشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الحادي عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الثاني عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الثالث عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الرابع عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
الخامس عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	
السادس عشر	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	/ / ١٤هـ	

نبذة عن اسم المدرسة

اسم المرجع	اسم المؤلف	تاريخ الإصدار	رقم الصفحة

معلومات عن معلمي المدرسة للعام   ١٤هـ

م	اسم المعلم رباعياً	جنسيته	مسمى الوظيفة	رقم الوظيفة	السلم الوظيفي		الراتب الأساسي	أرقى مؤهل علمي وتربوي وتاريخه	التخصص		العمل الفعلي
					المستوى	الدرجة			أساسي	فرعي	

٣ - بطاقة معلومات للعام الدراسي الحالي ١٤٢ / ١٤٢هـ .

الجهاز	المنطقة التعليمية	المدينة	الإدارة	الوحدة	اسم المدرسة	المرحلة التعليمية
وزارة المعارف	مكة المكرمة	العاصمة المقدسة	الإشراف التربوي	الإدارة المدرسية		
تاريخ التأسيس	موقع المدرسة	رقم الهاتف	نوع المبنى	صلاحية المبنى	مشرف الإدارة المدرسية	المشرف التابع
نوع ووقت الدراسة	حكومية نهارية	حكومية ليلية	مسائية	أهلية نهارية	معهد تربية خاصة	أخرى تذكر

إمكانات المبنى: غرف للإداريين ☐ غرفة للمعلمين ☐ مصلى ☐ مركز لمصادر التعلم ☐ مكتبة ☐ مختبرات ☐ ساحة مظللة ☐

ملاعب للتربية البدنية ☐ مسرح ☐ مقصف ☐ متحف ☐ معرض فني ☐ غرفة للنشاط ☐ غرفة للوثائق السرية ☐ مستودع ☐

المرحلة التعليمية	الابتدائية						المتوسطة			المجموع الكلي
	١	٢	٣	٤	٥	٦	١	٢	٣	
عدد الفصول										
عدد الطلاب										

المرحلة التعليمية	الثانوية									المجموع الكلي
	الأول	الثاني				الثالث				
	علم	شرعي	طبيعي	إداري	تقني	شرعي	طبيعي	إداري	تقني	
عدد الفصول										
عدد الطلاب										

عدد العاملين في المدرسة	هيئة التدريس		مرشد طلابي		رائد نشاط		أمين مكتبة		محضر مختبر		كاتب	مراقب	خادم	حارس	
	م	ج	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ					

اسم المدير رباعياً		تاريخ الميلاد	بداية الخدمة	المستوى	الدرجة
أعلى مؤهل علمي	تاريخ المؤهل	التخصص	الدورة التدريبية	تاريخها	مدتها	مكانها
تاريخ التكليف بالإدارة	... في المدرسة الحالية	عنوان السكن	رقم الهاتف	رقم الجوال	معلومات أخرى

الوظيفة	مدرس	وكيل في المدرسة	وكيل قبل ذلك	مدير في المدرسة	مدير قبل ذلك	مجموع سنوات الخدمة	مجموع سنوات الخدمة بالإدارة

مسؤوليات مدير المدرسة

بناء على التعميم رقم (٢٤/٥/١٠٣٠١) وتاريخ ٢٧/ ٥/ ١٤٢٠هـ القواعد التنظيمية

مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً ويدخل في مسؤولياته ما يلي :

١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة .

٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه في جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة .

٣- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيماتها وتهيئتها للاستخدام مثل (المصلى ،والمعامل والمختبرات ، ومركز مصادر التعلم (المكتبة) ، والمقصف المدرسي ، وقاعات النشاط ، والأفنية والملاعب ، وأجهزة التكييف ، وتبريد المياه ، وغيرها ...)وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها .

٤- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة .وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة .

٥- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم .

٦- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات .

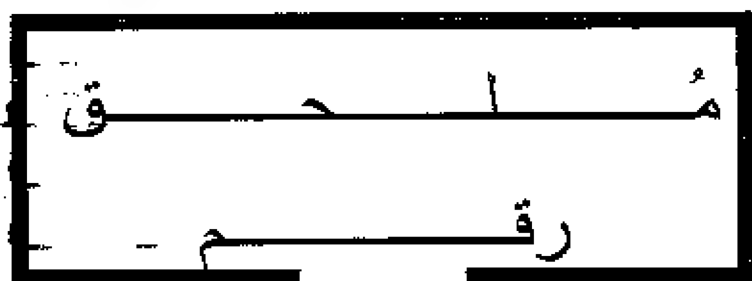
٧- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ،ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها ، وتقويم آثارها على أدائه ،والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص .

٨- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة .

٩- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

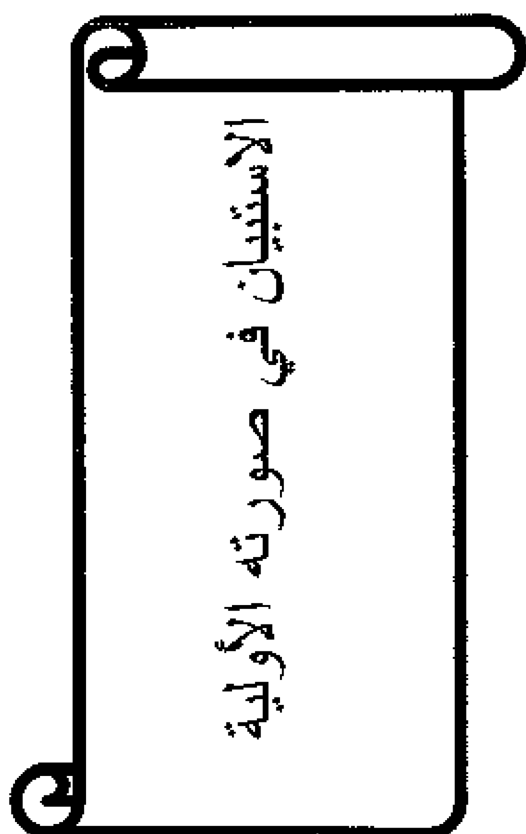
١٠- توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبناؤهم من مشكلات

١١-تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب ، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه .


ملحق
رقم




٣


الاستبيان في صورته الأولية

القسم الأول
بيانات أولية

عزيزي المُحَكِّم ··نظرًا لأهمية رأيكم ، ولِمَا تتمتعون به من خبرة طويلة في هذا المجال·

فإني أطمع في تعاونكم بتحكيم هذه الاستبانة·كما أود التعرف على رأيكم حول عباراتها···

شاكرًا ومُقَدِّرًا لكم حُسْنَ تعاونكم ···والله يحفظكم ،،،

أ- المؤهل العلمي: تربوي غير تربوي·

١- دون البكالوريوس
٢- بكالوريوس
٣- ماجستير
٤- دكتوراة

ب - التخصص:

١- تربية إسلامية
٢- لغة عربية
٣- إدارة تربوية
٤- إدارة عامة
٥- اجتماعيات (تاريخ ، جغرافيا ، علم نفس)
٦- علوم عامة (رياضيات ، علوم ، إنجليزي ، فنية ، رياضية)
٧- آخر (حدده) ....

ج- سنوات الخدمة مدير مدرسة ثانوية:

١- أقل من (٥) سنوات
٢- من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٣- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة
٤- من (١٥) إلى أقل من (٢٠) سنة
٥- من (٢٠) سنة فأكثر

د - النمط الإداري المتبع : محدد غير محدد

نوع النمط الإداري المحدد:

ديمقراطي تسلطي ترسلي خلط بين الأنماط

هـ - العمل الممارس سابقًا:

١- معلم في المرحلة : الابتدائية المتوسطة الثانوية
٢- وكيل مدرسة : ابتدائية متوسطة ثانوية
٣- مدير مدرسة : ابتدائية متوسطة ثانوية
٤- مشرف تربوي : تخصص إداري

عزيزي المُحَكِّم: نظرًا لما تتمتعون به من خبرة علمية في هذا المجال ،، فإني أرجو التفضل بتحكيم عبارات هذه الاستبانة ... ولكم مني جزيل الشكر والتقدير ..

م	المحاور الرئيسة والعبارات: المحور الأول : أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية:	رأي المُحَكِّم: علاقة العبارة بالمحور		صياغة العبارة		التعديل أو الحذف
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
١.	يساعد التخطيط مدير المدرسة على الإشراف شخصيًا على قيام كل مجلس ولجنة بالأعمال والمسئوليات المنوطة بهما .					
٢.	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة .					
٣.	يساعد التخطيط مدير المدرسة على التعرف على نقاط القوة وعلى نقاط الضعف في أساليب سير العمل .					
٤.	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة المدرسية بصفة عامة .					
٥.	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضوح الرؤى المستقبلية للمدرسة .					
	عبارات تَوَدُّ إضافتها:					
١.						
٢.						
٣.						
٤.						
٥.						
٦.						

م	المحاور الرئيسية والعبارات: المحور الثاني: متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية :	رأي المحكم: علاقة العبارة بالمحور		صياغة العبارة		التعديل أو الحذف
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
٠٦	تحديد الأسس الفكرية ومرجعية التخطيط .					
٠٧	تحديد الأسس المنهجية .					
٠٨	جمع المعلومات ودراستها والتحري من مصداقيتها .					
٠٩	دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية والتدقيق في مؤشراتها .					
١٠	تحديد الأهداف .					
١١	تحديد الأولويات .					
١٢	اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط .					
١٣	إشراك ذوي الخبرة .					
١٤	تحديد الإمكانيات والمستلزمات اللازمة للتخطيط .					
١٥	تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية .					
١٦	تحديد مدى كفاية المباني المدرسية وقدرتها على الاستيعاب وتلبية متطلبات النمو .					
	عبارات تودّ إضافتها:					
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						

م	المحاور الرئيسية والعبارات: المحور الثالث: عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية.	رأي المحكم: علاقة العبارة بالمحور		رأي المحكم: صياغة العبارة		رأي المحكم: التعديل أو الحذف
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
١٧	وضوح الهدف .					
١٨	توافر المعلومات الدقيقة .					
١٩	توافر الإمكانيات والموارد .					
٢٠	توافر الإدارة العلمية .					
٢١	الالتزام بمنهجية واضحة في بناء الخطط وترجمتها .					
٢٢	إجراء تقويم مرحلي (بنائي) .					
٢٣	وضوح الفائدة من التخطيط .					
٢٤	إشراك المجتمع المحلي والهيئة العاملة بالمدرسة .					
٢٥	توافر المستوى النوعي في الأفراد المعنيين بالتخطيط والتنفيذ .					
	عبارات تَسودُّ إضافتها:					
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						

م	المحاور الرئيسة والعبارات:	رأي المحكم				
	المحور الرابع : عوامل إخفاق التخطيط .	علاقة العبارة بالمحور		صياغة العبارة		التعديل أو الحذف
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
٢٦	عدم وضوح الأهداف .					
٢٧	عدم وضوح الفائدة من التخطيط .					
٢٨	غياب النمط الإداري المتبع بإدارة المدرسة والتخطيط .					
٢٩	ضعف أو غياب المستوى النوعي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ .					
٣٠	ضعف في مستوى الحماس ودرجة الانتماء المؤسسي لدى المعنيين وذوي الصلة بالتخطيط والتنفيذ .					
٣١	ضعف أو غياب الشعور بالمسئولية .					
٣٢	عدم الالتزام بمنهجية واضحة .					
٣٣	شُح الإمكانيات والموارد المادية والفنية .					
٣٤	عدم الاهتمام بالتقويم المرحلي .					
	عبارات تَسُودُ إضافتها:					
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						

م	المحاور الرئيسة والعبارات:	رأي المحكم				
		علاقة العبارة بالمحور		صياغة العبارة		التعديل أو الحذف
	المحور الخامس: أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية.	مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
٣٥	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل المجالس واللجان المدرسية					
٣٦	يساعدني التخطيط على تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات على العاملين معي في المدرسة (التفويض).					
٣٧	يساعد التخطيط مدير المدرسة على ترتيب النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات.					
٣٨	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.					
٣٩	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع التفاصيل الخاصة بكل نشاط .					
٤٠	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل نشاط.					
٤١	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مواعيد دقيقة وواقعية لإنجاز كل نشاط.					
	عبارات تَودُّ إضافتها:					
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						

م	المحاور الرئيسية والعبارات:	رأي المحكم				
	المحور السادس: أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي.	علاقة العبارة بالمحور		صياغة العبارة		التعديل أو الحذف
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
٤٢	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع.					
٤٣	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى مشاركة المجتمع في وضع الخطط الحالية والمستقبلية للمدرسة.					
٤٤	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع.					
٤٥	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من تلبية احتياجات المجتمع.					
٤٦	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة.					
	عبارات تَودُّ إضافتها:					
٠١						
٠٢						
٠٣						
٠٤						
٠٥						
٠٦						

س (١) : هل تلقيت دورات تدريبية ؟ نعـــم ◯ لا ◯

س (٢) : ما هي مجالات الدورة أو للدورات التي تلقيتها في الإدارة أو التخطيط ؟

س (٣) : ما مدى لستفادتك من هذه للدورات ؟

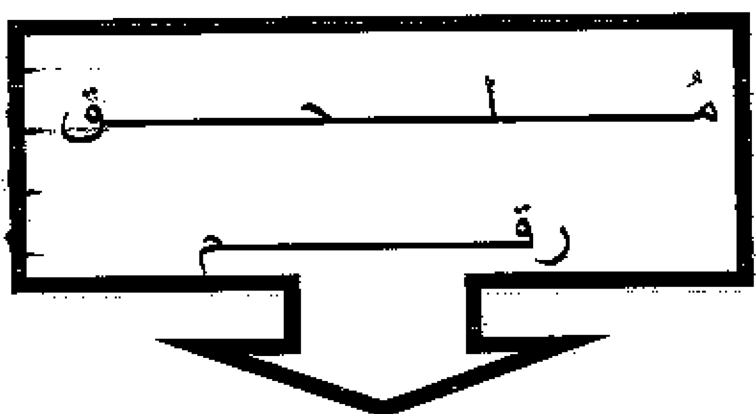
س (٤) : هل تعتقد أن هناك قصور في الإدارة المدرسية ناتج عن ضعف في لستيعاب وظيفة التخطيط ؟

ج: --

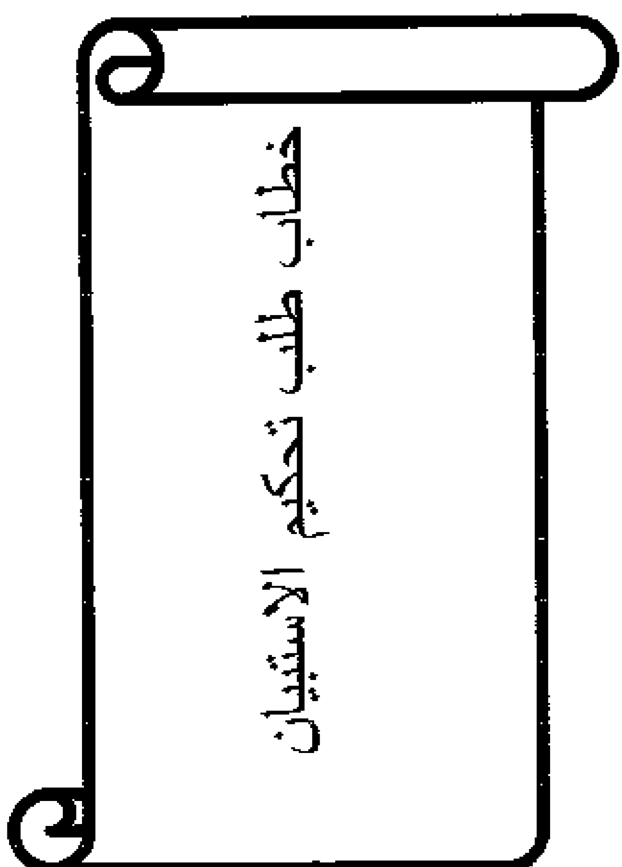
س (٥) : إذا كان الجواب (نعم) فما أبرز أوجه هذا القصور؟

س (٦) : ما الأساليب المقترحة لمعالجة أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في لستيعاب وظيفة التخطيط ؟

ج: --


مُلحق
رقم


٤


خطاب طلب تحكيم الاستئنان

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراســـة بعنوان (**التــخــطيط في الإدارة المدرســية بين الواقــــع والمأمول**) مــن وجهة نظر مشــرفي الإدارة المدرســية،ومــديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة لنيل درجة الماجستير .

نظرًا لأهمية رأيكم ، ونظرًا لموقعكم العلمي والتربوي ، وأهمية رأيكم التخصصي ، علاوة على تمتعكم بخبرة عميقة في المجال الذي يبحث فيه الباحث، فإنه يطمع في تعــاونكم بتحكيم أداة بحثه المرفقة ، وبيان رأيكم في العبارات التي احتوتها الأداة ومدى مناســبتها لما وضعت من أجله .

ويســعدني بالمناســبة أن أحيطكم علمًا أن الصورة النهائية لدرجة القياس لعبارات الاستبانة ستكون على النحو التالي:

م	العــــبــــــارات	مهمةجـدًا	مهمة	غيرمهمة

أثمن لكم سلفًا حُــسْنَــن تعاونكم ، وأتوجه لسيادتكم بعميق الشكر والتقدير ...

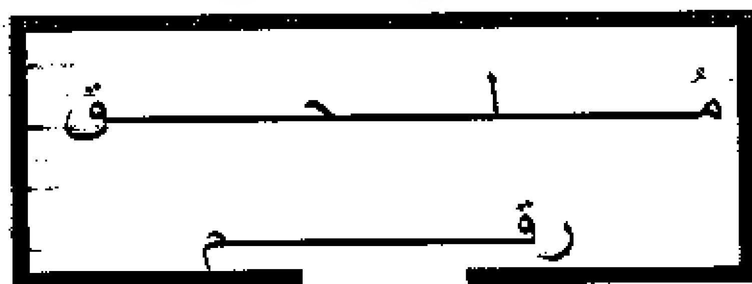
والله يحفظكم لخدمة العلم وطلابه ،،،،

الباحـــث

حكمي بن علي السُّفياني

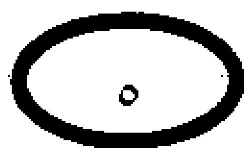
مـكــة المـكـرمـــة

٠٥٠٥٥٠٢٩٩٥

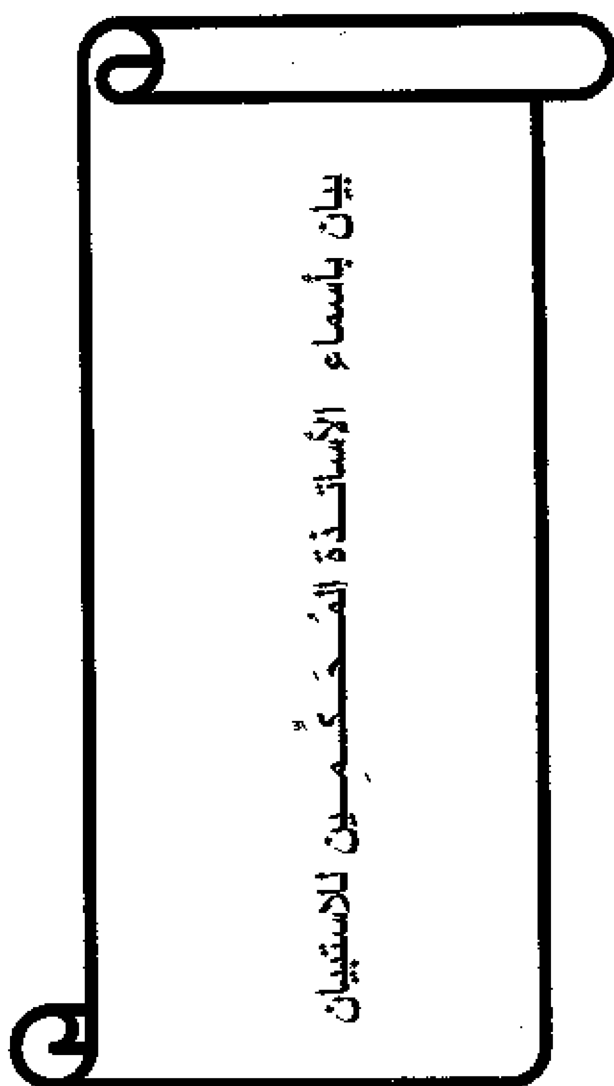


ملحق
رقم





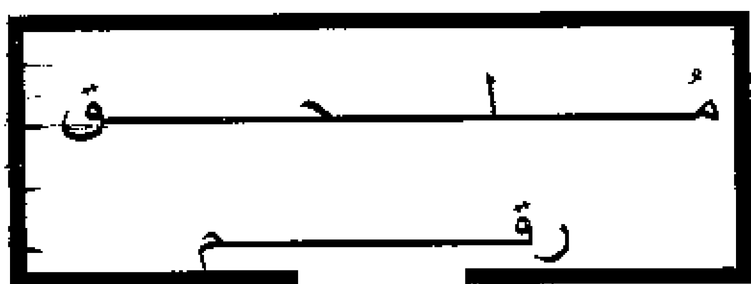
٥

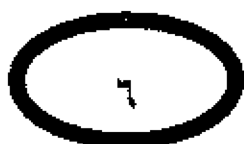
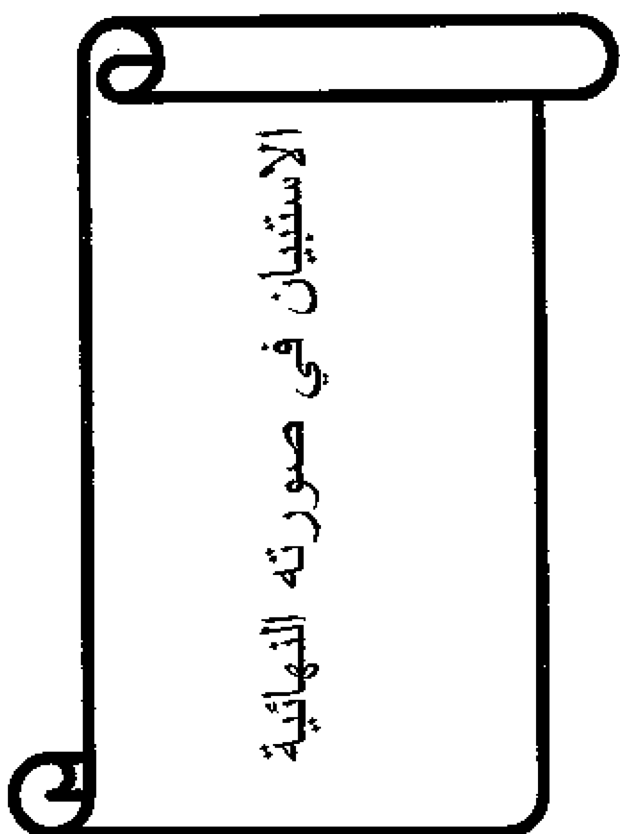


بيان بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

أسماء الأساتذة المُحَكِّمين للاستبانة

م	الاسم	جهة العمل
٠١	الأستاذ الدكتور/أسعد بن حسن مكاوي	كلية التربية – جامعة أم القرى.
٠٢	الأستاذ الدكتور/صالح بن محمد السيف	كلية التربية – جامعة أم القرى.
٠٣	الأستاذ الدكتور/علي عبد ربُّه	كلية التربية – جامعة أم القرى.
٠٤	الأستاذ الدكتور/ محمد بن صالح جان	كلية التربية – جامعة أم القرى.
٠٥	الأستاذالدكتور/نايف بن حامد بن همام الشريف	كلية التربية – جامعة أم القرى.
٠٦	الدكتور/جابر بن مبارك الشمراني	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
٠٧	الدكتور/عبد اللطيف بن محمد هجران الغامدي	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
٠٨	الدكتور/عمر بن حسين الجفري	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
٠٩	الأستاذ/ إبراهيم بن محمد الصحفي	الإشراف التربوي–الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
١٠	الأستاذ/ أحمد بن جار الله الزهراني	كلية المعلمين بالقنفذة
١١	الأستاذ / صالح بن عطية الغامدي	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
١٢	الأستاذ /عبد الله بن معيوض المطرفي	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).
١٣	الأستاذ/ محمد بن أحمد العِجِّي الغامدي	التطوير التربوي–إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)
١٤	الأستاذ/ محمد بن صالح الغامدي	التطوير التربوي– الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).


مُلحق

رقم

٦

الاستبيان في صورته النهائية

أولا : معلومات عامة

هذه المعلومات ضرورية لإجراء دراسة بعنوان : (التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول) .

ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ..

أرجو وضع علامة(√) في المكان المخصص أمام العبارة التي تنطبق على وضعك .

أ – المؤهل العلمي: تربوي غير تربوي .

- دون البكالوريوس
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراة
- آخر (حدد)---------------- .

ب – التخصص:

- تربية إسلامية .
- لغات(عربية . إنجليزية) .
- إدارة تربوية .
- إدارة عامة .
- اجتماعيات (تاريخ ، جغرافيا ، علم نفس) .
- علوم طبيعية(رياضيات ، علوم عامة) .
- تربية(فنية . رياضية) .
- آخر (حدد)---------------- .

ج– سنوات الخبرة الخاصة:

مدير مدرسة ثانوية

- لا توجد .
- أقل من (٥) سنوات .
- من (٥) إلى أقل من (١٠)سنوات .
- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة .
- من (١٥) إلى أقل من (٢٠) سنة .
- من (٢٠) سنة فأكثر .

د – النمط الإداري المتبع في إدارة المدرسة:

١– هل تتبع الإدارة المدرسية نمطًا إداريًا محددًا ؟ نعم لا

٢– إذا كان الجواب (نعم) فضلاً حدد النمط المتبع .

ديمقراطي تسلطي ترسلي آخر(حدد)---------------- .

عزيزي --------------:فضلاً أجب بوضع علامة(✓)أمام العبارة التي ترى أنها مناسبة(متحريًا الدقة والموضوعية) أثناء الإجابة.. ،ولكم الشكر والتقدير..

م	العبارات	درجة الممارسة			درجة الأهمية		
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	مهمة جدًا	مهمة	غير مهمة
	١- أهمية التخطيط في الإدارة المدرسية:						
٠١	يساعد التخطيط مدير المدرسة في الإشراف شخصيًا على سير العمل في المدرسة.						
٠٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد مسئوليات كل فرد من أفراد المدرسة.						
٠٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل .						
٠٤	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء العاملين كافة.						
٠٥	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى وضوح الرؤى المستقبلية.						
٠٦	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالمتابعة.						
٠٧	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم.						
٠٨	يؤدي تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية إلى تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بالتقويم.						
	٢- متطلبات التخطيط في الإدارة المدرسية:						
٠٩	تحديد الأسس الفكرية للتخطيط.						
١٠	تحديد مرجعية التخطيط .						
١١	تحديد الأسس المنهجية للتخطيط.						
١٢	جمع معلومات التخطيط ودراساتها والتحري عن مصداقيتها.						
١٣	دراسة البيانات والإحصاءات التعليمية والسكانية الخاصة بالتخطيط والتدقيق في مؤشراتها .						
١٤	تحديد أهداف التخطيط .						
١٥	تحديد أولويات التخطيط .						
١٦	اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط .						

م	العبارات	درجة الممارسة			درجة الأهمية		
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	مهمة جدًا	مهمة	غير مهمة
١٧	إشراك ذوي الخبرة في التخطيط.						
١٨	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.						
١٩	تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.						
٢٠	تحديد كفاية المباني المدرسية وقدرتها على متطلبات النمو.						
٢١	تحديد الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ الأعمال والمهام.						
٢٢	توزيع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة.						
	٣- عوامل نجاح التخطيط في الإدارة المدرسية:						
٢٣	وضوح الأهداف من التخطيط.						
٢٤	توافر المعلومات الدقيقة اللازمة للتخطيط.						
٢٥	توافر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتخطيط.						
٢٦	توافر الإدارة القادرة على التخطيط .						
٢٧	الالتزام بمنهجية واضحة في بناء الخطط وترجمتها إلى أعمال.						
٢٨	إجراء تقويم مرحلي (بنائي) للتخطيط.						
٢٩	وضوح الفائدة من التخطيط .						
٣٠	إشراك الهيئة العاملة بالمدرسة في مراحل التخطيط.						
٣١	إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط.						
٣٢	مراعاة المرونة في الخطة من خلال إمكانية التعديل (بالحذف أو الإضافة أو التأجيل).						

م	العبـــــــــــارات	درجة الممارســـة			درجـة الأهميـــــة		
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	مهمة جدًا	مهمة	غير مهمة
	<u>٤– عوامل إخفاق التخطيط في الإدارة المدرسية:</u>						
٣٣	عدم وضوح الأهداف من التخطيط.						
٣٤	عدم وضوح الفائدة من التخطيط .						
٣٥	غياب الأسلوب الإداري المتبع لإدارة المدرسة.						
٣٦	ضعف المستوى العلمي للأفراد المناط بهم التخطيط والتنفيذ.						
٣٧	انخفاض مستوى الحماس للمعنيين بالتخطيط والتنفيذ في المدرسة.						
٣٨	ضعف الشعور بالمسئولية.						
٣٩	عدم الالتزام بمنهجية واضحة.						
٤٠	شُـح الإمكانيات والموارد المادية والبشرية .						
٤١	عدم الاهتمام بالتقويم المرحلي.						
٤٢	انخفاض روح الانتماء لدى العاملين بالمدرسة.						
٤٣	عدم مراعاة العامل الزمني للخطة.						
٤٤	عدم مراعاة الطوارئ والمستجدات.						
٤٥	ضعف أو غياب مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطة.						
٤٦	نقص المعلومات الخاصة بالمشاركات على مستوى الإدارة العامة للتعليم.						
	<u>٥– أهمية وظيفة التخطيط في المجالس واللجان المدرسية:</u>						
٤٧	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تنظيم وتشكيل المجالس واللجان والنشاطات المدرسية.						
٤٨	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد وتوزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات على العاملين في المدرسة						
٤٩	يساعد التخطيط مدير المدرسة على ترتيب النشاطات التي يقوم بها كل مجلس ولجنة حسب الأولويات.						

م	العبارات	درجة الممارسة			درجة الأهمية		
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	مهمة جدًا	مهمة	غير مهمة
٥٠	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الأهداف الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط.						
٥١	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع التفاصيل الخاصة بكل مجلس ولجنة ونشاط.						
٥٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة على وضع البرامج اللازمة لتحقيق أهداف كل مجلس ولجنة ونشاط.						
٥٣	يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد جدول زمني محدد ودقيق وواقعي لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بكل مجلس ولجنة ونشاط.						
	٦- أهمية التخطيط في تفعيل دور المدرسة المجتمعي:						
٥٤	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع						
٥٥	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع.						
٥٦	تفعيل وظيفةالتخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسةمن تلبيةاحتياجات المجتمع ضمن اختصاصها						
٥٧	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة.						
٥٨	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركة الفاعلة في أسابيع الخدمة.						
٥٩	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع تصور نحو تحسين صورة المدرسة لدى الأسرة.						
٦٠	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى وضع برنامج لتحقيق الأمن للمجتمع.						
٦١	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تمكين المدرسة من المشاركةالفاعلة في تنمية الوعي التربوي في المجتمع.						
٦٢	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى التحذير من المخاطر المحيطة بالشباب في المجتمع.						

ثالثًا : بيانات مساعدة :

س (١) : هل التحقت بدورة أو بدورات تدريبية قبل عملك الحالي ؟ نعم ◯ لا ◯

س (٢) : إذا كانت الإجابة (نعم) فما هو موضوع الدورة أو الدورات ؟

أ- ◯ دورة في التخطيط. هـ - ◯ دورة إشراف تربوي.
ب- ◯ دورة في التخطيط التربوي. و - ◯ دورة إشراف إدارة مدرسية.
ج - ◯ دورة في الإدارة العامة . ز - ◯ دورة لغة إنجليزية.
د - ◯ دورة في الإدارة المدرسية. ح - ◯ دورات أخرى.
(فضلاً حدد)------------------------.

س (٣) : هل التحقت بدورة أو بدورات تدريبية أثناء عملك الحالي ؟ نعم ◯ لا ◯

س (٤) : إذا كانت الإجابة (نعم) فما هو موضع الدورة أو الدورات ؟

أ- ◯ دورة في التخطيط. هـ ◯ دورة إشراف تربوي.
ب- ◯ دورة في التخطيط التربوي. و - ◯ دورة إشراف إدارة مدرسية.
ج - ◯ دورة في الإدارة العامة . ز - ◯ دورة لغة إنجليزية.
د - ◯ دورة في الإدارة المدرسية. ح - ◯ دورات أخرى.
(فضلاً حدد)------------------------.

س (٥) : إذا كنت إجابتك على الأسئلة السابقة (نعم) فما مدى استفادتك من هذه الدورة أو الدورات ؟

◯ كبيرة جدًا. ◯ كبيرة. ◯ متوسطة. ◯ قليلة. ◯ لم تستفد.

س (٦) : هل تعتقد أن هناك قصور في الإدارة المدرسية ناتج عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟ نعم ◯ لا ◯

س (٧) : إذا كان الجواب (نعم) فما أبرز أوجه هذا القصور؟

١- ◯ عدم الإلمام بمهارة وضع الخطة المدرسـ ـية ،

٢- ◯ عدم الإلمام بمتطلبات الخطة المدرسـ ـية الجـ ـيدة ،

٣- ◯ الاعتماد على تنفيذ توجيـ ـهات الإدارة العامة للتعليم ،

٤- ◯ افتقار الخطة المدرسـ ـية إن وُجِدت للمرونة المطلوبة ،

٥- ◯ ضعف الاهتمام بالجانب الزمني في الخطة المدرسية ،

٦- ◯ أوجه أخرى (فضلاً اذكرها) ،

١- .... ، ٢- .... ، ٣- .... ، ٤- ....

س (٨) : ما الأساليب المقترحة لمعالجة أبرز أوجه القصور في الإدارة المدرسية الناتجة عن ضعف في استيعاب وظيفة التخطيط ؟

١- ◯ عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس في التخطيط التربوي ،

٢- ◯ تقديم نماذج من الخطط المدرسية المتكاملة لمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس لدراستها والاستفادة منها ،

٣- ◯ مضاعفة الجهد من مشرفي الإدارة المدرسية للتركيز على الخطة المدرسية ومتابعتها ،

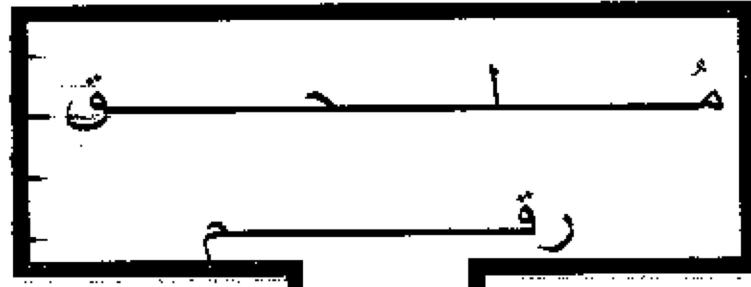
٤- ◯ التركيز على التقويم المرحلي للخطة المدرسية ،

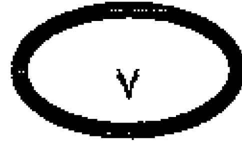
٥- ◯ الوقوف عند كل مرحلة من مراحل الخطة لتقيم الذات ،

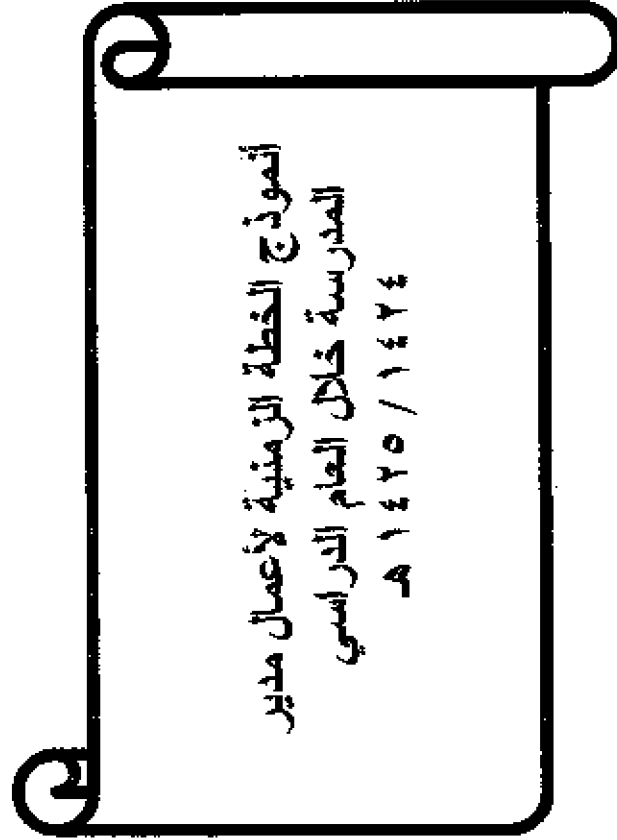
٦- ◯ متابعة كل مرحلة من مراحل الخطة لمعرفة ما نفذ وما لم ينفذ ،

٧- ◯ أساليب أخرى (فضلاً اذكرها) ،

١- .... ، ٢- .... ، ٣- .... ، ٤- ....

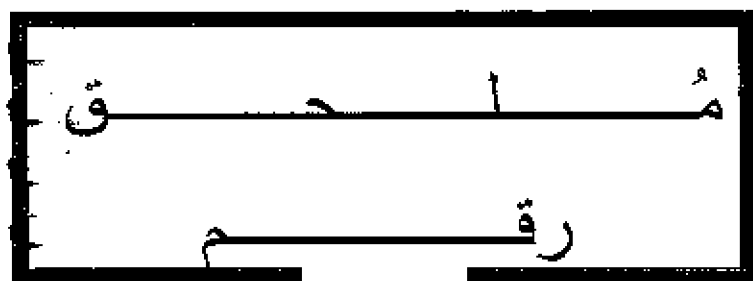

مُلحق
رقم


٧


أنموذج الخطة الزمنية لأعمال مدير
المدرسة خلال العام الدراسي
١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ

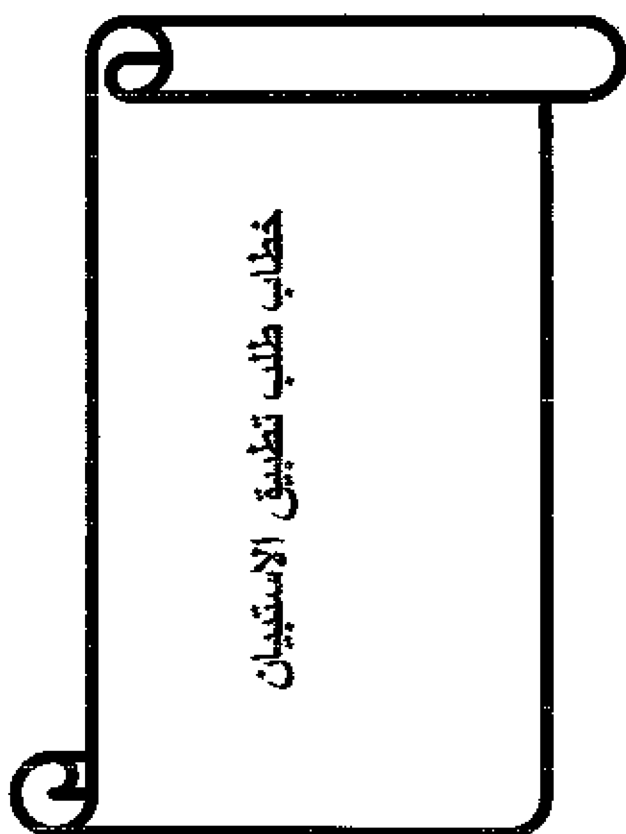
عزيز مدير المدرسة إليك أنموذج يوضح طريقة الإجابة على الفقرات الموجودة في الاستبانة ... لكل عبارة إشارتان (✓) .

م	العبارات	درجة الممارسة			درجة الأهمية		
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	مهمة جدًا	مهمة	غير مهمة
٠١	مراعاة المرونة في الخطة من خلال إمكانية التعديل (بالحذف أو الإضافة أو التأجيل).	✓				✓	
٠٢	يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب سير العمل .		✓		✓		
٠٣	اعتماد نمط إداري يسمح بتوسيع المشاركة في التخطيط.			✓			✓
٠٤	تحديد أولويات التخطيط.			✓	✓		
٠٥	إشراك المجتمع المحلي في مراحل التخطيط.		✓			✓	
٠٦	تفعيل وظيفة التخطيط في الإدارة المدرسية يؤدي إلى اطلاع المجتمع على النشاطات المختلفة للمدرسة.	✓					✓


مُلحق
رقم




٨


خطاب طلب تطبيق الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ....
التاريخ : ١٤٢٥/٩/٤ هـ
المشفوعات : ....

سعادة مدير عام الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

نفيدكم بأن الطالب / حكمي بن علي بن سليمان السفياني أحد طلاب الدراسات العُليا.
لمرحلة الماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بالجامعة الوطنية بتعز.
ويحتاج إلى تطبيق الاستبانة الخاصة ببحثه بعنوان :
(**التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول**) من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية
ومديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي بالعاصمة المقدسة ..

آمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.....

شاكرين لسعادتكم كريم تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير،،،

رئيس قسم التربية الإسلامية والمقارنة

د/ نايف بن حامد همام الشريف



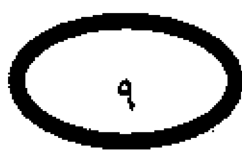
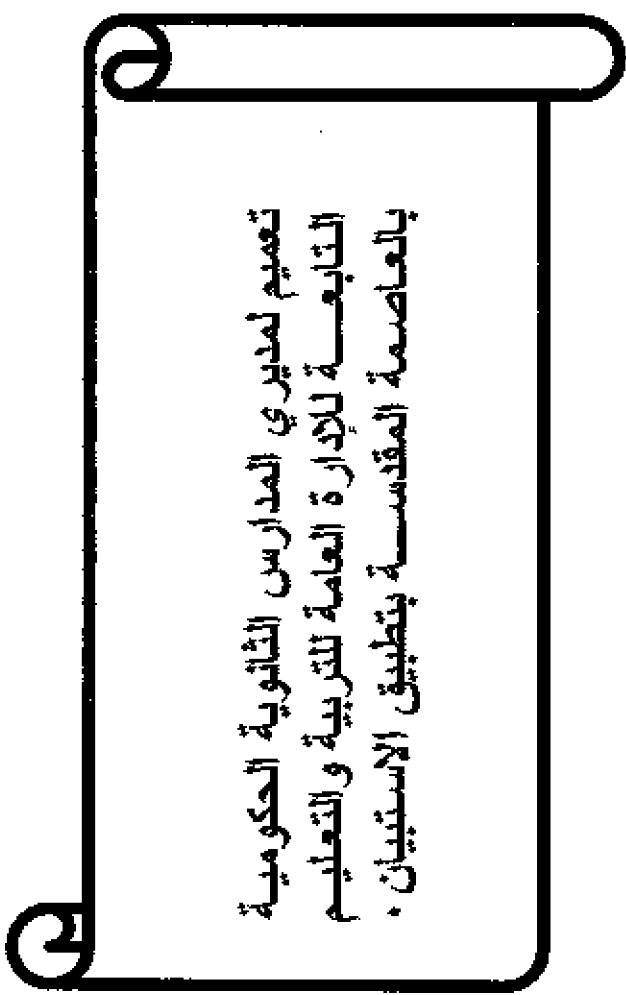
أ.السفياني
٨/٣١

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ - ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

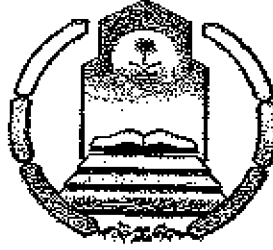
مطابع جامعة أم القرى


مُلحق
رقم


٩

تعميم لمديري المدارس الثانوية الحكومية
التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم
بالعاصمة المقدسة بتطبيق الاستبيان .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة
إدارة التطوير التربوي ـ البحوث التربوية



الرقم : ٩٠٦٠٩/٢٤/٢٩٥٢
التاريخ: ١٤٢٥/٩/١٢ هـ
المرفقات : ١ استبانة

تعميم لبعض الإدارات والمدارس الثانوية

المكرم مدير إدارة الإشراف التربوي وفقه الله

المكرم مدير مدرسة / وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعـــــد :

بناء على خطاب سعادة رئيس قسم التربية الإسلامية والمقارنة - بكلية التربية بجامعة أم القرى رقم (بدون) وتاريخ ٩/ ٩/ ١٤٢٥هـ والمتضمن طلب تطبيق استبانه الطالب / حكمي بن علي بن سليمان السفياني لدراسته بمرحلة الماجستير والتي بعنوان :

(التخطيط في الإدارة المدرسية بين الواقع والمأمول)

من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية الحكومية بالعاصمة المقدسة

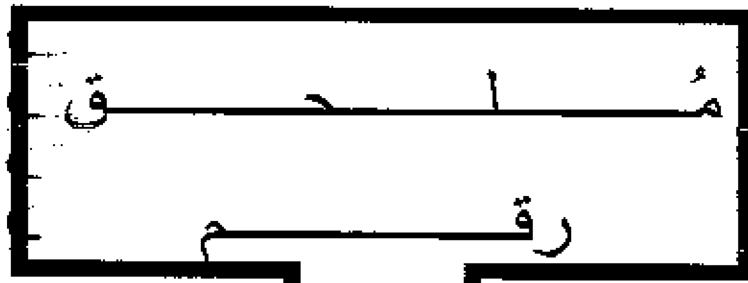
عليه آمل التعاون مع الباحث في تعبئة الاستبانة المرفقة من قبل العينة المستهدفة ومن ثم إعادتها إلى إدارة التطوير التربوي - قسم البحوث التربوية - في أقرب فرصة ممكنة ،

وتقبلوا خالص شكري وتقديري ،،،،،

مدير إدارة التطوير التربوي

صالح بن عطية الغامدي
١٤٢٥/٩/١٢هـ

- الإدارة المدرسية
لإكمال اللازم .
مع التحية
٩/١٦



١٠

بيان بأسماء المدارس
التي طبقت عليها الدراسة

ملحق رقم (١٠)

أسماء المدارس الثانوية التي طُبِقَتْ عليها الدراسة: (تعليم عام حكومي) (١)

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
١	أبو أيوب الأنصاري	٢٦	طلحة بن عبيد الله
٢	أبو زيد الأنصاري (تحفيظ القرآن الكريم)	٢٧	عثمان بن عفان
٣	أبو موسى الأشعري(تحفيظ القرآن الكريم)	٢٨	عكرمة بن أبي جهل
٤	أجنادين	٢٩	عين جالوت
٥	الإمام البيهقي	٣٠	موتة
٦	الإمام الكسائي	٣١	مكة المكرمة
٧	الحديبية	٣٢	الإمام النسائي
٨	الحسين بن علي	٣٣	الجموم
٩	الخندق	٣٤	الرؤيان
١٠	الشيخ عبد الله الخليفي	٣٥	الثقيف
١١	الفُضيل بن عياض	٣٦	الكُر
١٢	القدس	٣٧	المُرشدية
١٣	القيروان	٣٨	الهنوية
١٤	المسائية	٣٩	سولة
١٥	الملك خالد	٤٠	شرائع المُجاهدين
١٦	الملك عبد العزيز	٤١	صقر قريش
١٧	الملك فهد	٤٢	طيبة
١٨	الملك فيصل	٤٣	عُسفان
١٩	النهروان	٤٤	مدركة
٢٠	أم القرى	٤٥	هدى الشام
٢١	جبل النور	٤٦	وادي البيضاء
٢٢	حراء	٤٧	بحرة
٢٣	دار العلوم	٤٨	بحرة المُجاهدين
٢٤	ذات الصواري	٤٩	الفهد (ببحرة)
٢٥	صالح الخزامي	٥٠	كعب بن مالك(ببحرة)

١- الدليل الإحصائي للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)لعام (١٤٢٤- ١٤٢٥)، إعداد مركز الحاسب والمعلومات.